



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

Propuesta Metodológica para Aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna
9.1 en la Gestión Logística de PYMES del sector Bananero del Cantón Quevedo

AUTOR:

Hernández Rendon, Ramón Joel

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TUTOR:

Mgs. Saltos Wiesner, Lenin Danny. CPA.

Guayaquil, Ecuador

4 de septiembre del 2025

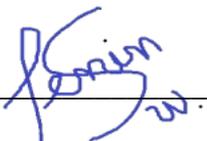


UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad Hernández Rendon Ramón Joel, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

TUTOR

f.  _____

Mgs. Saltos Wiesner, Lenin Danny. CPA.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Diez Farhat Said Vicente Ph. D.

Guayaquil, a los 4 días del mes de septiembre del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Hernández Rendon Ramón Joel

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “*Propuesta Metodológica para Aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 en la Gestión Logística de PYMES del sector Bananero del Cantón Quevedo*” previa a la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 4 días del mes de septiembre del año 2025

EL AUTOR

f.

Hernández Rendon Ramón Joel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Hernández Rendon Ramón Joel

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “*Propuesta Metodológica para Aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 en la Gestión Logística de PYMES del sector Bananero del Cantón Quevedo*”; cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 4 días del mes de septiembre del año 2025

EL AUTOR

f.

Hernández Rendon Ramón Joel

Reporte Compilatio

<https://app.compilatio.net/v5/report/e3c46f90268d1583ff034dcded67c94c2f10f769/sources>

The screenshot displays the 'Fuentes de similitudes' (Sources of Similarity) section of the Compilatio Magister application. At the top, the browser address bar shows the URL: app.compilatio.net/v5/report/e3c46f90268d1583ff034dcded67c94c2f10f769/sources. The application header identifies the user as 'Hernandez_Ramón_TT Final' and the institution as 'COMPILATIO MAGISTER+ UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil'. The main content area shows a similarity bar with a total of 3%. Below this, there are sections for 'Fuentes añadidas por el usuario' (Sources added by the user) and 'Fuentes principales detectadas' (Main detected sources). The 'Fuentes principales detectadas' section includes two entries: 'De los cuales 0% similares a las fuentes mencionadas en el documento' and 'De los cuales < 1% de pasajes de similitud incluidos en textos entrecomillados'. At the bottom, a table header is visible with columns for 'N°', 'Descripciones', 'Similitudes', 'Ubicaciones', and 'Datos adicionales'.

TUTOR

f. _____

Mgs. Saltos Wiesner, Lenin Danny. CPA.

Agradecimiento

Primeramente agradezco a Dios por darme salud y vida, a mi madre, Emilia Rendón y mi padre que está en el cielo Segundo Hernández, ellos son los pilares en mi vida, gracias a ellos que me dieron la vida, la educación, fuerzas y ánimo para seguir con mi carrera, su dedicación y esfuerzo, por ellos estoy aquí, también agradezco a mi esposa Karol Carrasco que ella estuvo dándome fuerza para que no desmayara con mis estudios, estuvo conmigo en las buenas y en las malas, a mis hijos Nahomy, Cesar, Joel y Romina que por ellos me he esforzado para que sigan mi ejemplo en el estudio, también a mis hermanos Yalile y Segundo que me han apoyado moralmente y, por último, a mis 2 jefes el señor Cesar Mieles Gerente de la empresa pesquera CASPIAN, y al señor Omar Juez Gerente propietario de la empresa AGRO AEREO, donde presto mis servicio actualmente, ya que ellos me dieron la oportunidad de darme trabajo y a la vez seguir con mis estudios.

Dedicatoria

Les dedico mi tesis a mis padres, mis hijos y mi familia que gracias a ellos pude concluir con mi carrera, gracias por la confianza que me dieron y el ánimo a seguir con mis estudios, también me gustaría agradecer a mi tutor de tesis, el Ingeniero Lenin Saltos por su tiempo y dedicación, los conocimientos que me enseñó, su paciencia y motivación que fueron muy fundamentales para mi preparación en mi tesis.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Diez Farhat Said Vicente Ph. D.

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Econ. Bernabé Argandoña, Lorena Carolina. Ph. D.

COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Ing. Barberán Arboleda, Rubén Patricio. Ph. D.

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CALIFICACIÓN

f. _____

Mgs. Saltos Wiesner, Lenin Danny. CPA.

TUTOR

Índice General

Introducción	2
Antecedentes	2
Evolución de la Gestión Logística.....	2
Evolución de la Gestión de Riesgo.....	2
Desarrollo del Sector Bananero en el Ecuador	3
Panorama del Sector Bananero en el Ecuador	4
Definición del Problema.....	7
Justificación.....	10
Objetivos	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Preguntas de investigación	11
Limitación	12
Delimitación	12
Capítulo 1: Fundamentación Teórica	13
Marco Teórico	13
Teoría del Cambio	13
Teoría del Riesgo.....	15
Marco Conceptual	18
Administración de Riesgo.....	18
Control Interno.....	21
Gestión Logística.....	22
Modelo de las Tres Líneas de Defensa.	27
Marco Referencial	29
Estudios Referenciales.....	29
Marco Legal	31
Constitución.....	31
Ley de Compañías	31
Resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2020-0013 – Normas Ecuatorianas para el	
Buen Gobierno Corporativo.....	32
Marco Normativo	33

Norma 9.1 Comprender los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control..

33

Capítulo 2: Metodología de la Investigación	34
Diseño de Investigación	34
Enfoque de Investigación	35
Tipo de Investigación	35
Fuente de Información.....	36
Población	36
Muestra	37
Muestreo	37
Técnica de Recogida de Datos	39
Modelo de Entrevistas para personal de empresas bananeras (PYMES) – Gestión logística	40
Modelo de Entrevistas para expertos en gestión de riesgo, control y auditoría interna	41
Análisis de Datos.....	43
Resultados de las entrevistas aplicadas al personal de empresas bananeras (PYMES) – Gestión logística.....	44
Resultados de las entrevistas aplicadas a expertos en gestión de riesgo, control y auditoría interna	56
Hallazgos	66
Discusión	71
Capítulo 3: Propuesta Metodológica.....	73
La Propuesta.....	73
Desarrollo de la Propuesta.....	74
Etapa de Planificación	74
Etapa de Ejecución	76
Etapa de Comunicación de Resultados de la Intervención.....	80
Etapa de Supervisión Continua.....	80
Validación de la Propuesta con un Caso de Aplicación.....	81
Descripción de los Eventos de Riesgos	81
Valoración de Riesgos.....	82

Plan de Supervisión Continua.....	83
Conclusiones	85
Recomendaciones.....	87
Referencias.....	88

Lista de Tablas

Tabla 1	Población objetiva.....	37
Tabla 2	Muestra Poblacional	38
Tabla 3	Muestra de Expertos	38
Tabla 4	Matriz de Hallazgo - Resultados de Entrevista aplicado a las PYMES bananera (parte a).....	67
Tabla 5	Matriz de Hallazgo - Resultados de Entrevista aplicado a las PYMES bananera (parte b).....	68
Tabla 6	Matriz de Hallazgo - Resultados de Entrevista aplicado a Expertos (parte a).....	69
Tabla 7	Matriz de Hallazgo - Resultados de Entrevista aplicado a Expertos (parte b).....	70
Tabla 8	Matriz de Valoración de Riesgo y Control	82
Tabla 9	Matriz de Aseguramiento.....	83
Tabla 10	Plan de Supervisión Continua	84

Lista de Figuras

Figura 1	Número de Empresas y Empleo del Sector Bananero Ecuatoriano al 2022	5
Figura 2	Superficie de Cultivo y Cosechada al 2022	5
Figura 3	Exportaciones al 2023	6
Figura 4	Índices Financieros del Sector Bananero al 2022	7
Figura 5	Estandares de Gestión de Riesgo.....	19
Figura 6	Esquema de la cadena de valor logística.....	24
Figura 7	Esquema para generar valor en el sistema logístico	24
Figura 8	Esquema del modelo de las tres líneas de defensa.....	28
Figura 9	Técnicas utilizadas para levantamiento de información primaria.....	39
Figura 10	Esquema del proceso de validación	41
Figura 11	Cartas de validación del Experto Metodológico	42
Figura 12	Cartas de validación del Experto Profesional en Auditoría, Gestión de Riesgos y Control Interno.....	43
Figura 13	Etapas de la Propuesta Metodológica	73
Figura 14	Aspectos Claves para la Comprensión de los Procesos de Gobierno .	74
Figura 15	Aspectos Claves para la Comprensión de los Procesos de Gestión de Riesgos	75
Figura 16	Aspectos Claves para la Comprensión de los Procesos de Control ...	75
Figura 17	Actividades de Aseguramiento para las Prácticas de Gobernanza, Gestión de Riesgo y Control Interno.....	76
Figura 18	Criterio de Medición - Cuantitativa	77
Figura 19	Criterio de Medición - Cualitativa	77
Figura 20	Diseño de un Mapa de Aseguramiento	79
Figura 21	Esquema de un Mapa de Aseguramiento.....	80

Resumen

El estudio tuvo como objetivo diseñar una propuesta metodológica para la aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 en la gestión logística de PYMES del sector bananero del cantón Quevedo, con el fin de fortalecer la administración de riesgos y el control interno. Para dicho fin se utilizó un diseño observacional, transversal y prospectivo, con enfoque cualitativo y tipo de investigación concluyente descriptiva. La población incluyó PYMES bananeras locales, seleccionando a gerentes y responsables logísticos mediante muestreo por conveniencia. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas estructuradas validadas por expertos. Los resultados muestran que las PYMES mantienen un nivel de madurez bajo a medio en gestión de riesgos y control, con controles mayormente empíricos, ausencia de estandarización y escaso uso de herramientas digitales. Se identificaron riesgos operativos, como: (a) demoras en despachos, (b) errores documentales, (c) daños en la fruta durante el transporte, entre otras. En base a lo expuesto, se propuso una propuesta metodológica plantea cuatro fases: (a) planificación, enfocada en comprender procesos de gobierno, gestión de riesgos y control; (b) ejecución, con análisis, valoración y mapas de aseguramiento; (c) comunicación de resultados, mediante informes técnicos con hallazgos y recomendaciones; y (d) supervisión continua, para evaluar cumplimiento y eficacia de las medidas. Esto con el fin de permitir la adaptación de la propuesta al contexto de las PYMES bananeras del cantón Quevedo, por lo tanto, se recomienda su adopción como buena práctica para mitigar riesgos críticos, integrar la autoevaluación y fortalecer la gobernanza logística, promoviendo su replicación en otros sectores productivos.

Palabras: Norma Global de Auditoría Interna 9.1; gestión logística; administración de riesgos; control interno; sector bananero.

Introducción

Antecedentes

Evolución de la Gestión Logística

La logística tiene su origen en el campo militar donde se utilizaba para asegurar la llegada de los recursos necesarios a tiempo para completar la misión. Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, la logística dio el salto al ámbito empresarial; poco a poco fue parte de las actividades que previamente eran sólo de producción, entrega y atención con el cliente. En las décadas de 1950 y 1960 la logística se consideraba una función secundaria ya que solo se ocupaba de mover productos, pero a partir de las décadas de 1970 y 1980 la logística fue cambiando. En la década de 1980 emergió la gestión de materiales con el sistema *Material Resource Planning* o MRP, que buscaba aumentar la eficacia en los procesos logísticos; la década de 1990 trajo consigo la logística de un mundo más globalizado, que requería más coordinación entre los países. En la década del 2000 la logística ya había ganado un espacio estratégico para las empresas facilitada por tecnologías como el *Electronic Data Interchange (EDI)*, *Radio Frequency Identification (RFID)* y *Global Position System (GPS)*, haciendo emerger las nuevas prácticas de la logística verde y la logística inversa, prácticas que son fundamentales para ayudar a las empresas a ser más competitivas, mejorar el servicio al cliente y coordinar toda la cadena de suministros (Mora, 2016).

Evolución de la Gestión de Riesgo

Desde la década de 1970, la forma en la que se gestionan los riesgos en las organizaciones ha cambiado gradualmente. Cuando se inició dicho proceso, la principal forma de abordar el riesgo, tenía que ver con los riesgos que la organización asumía y que se consideraban negativos, lo cual era traspasado a las aseguradoras. En los años ochenta, todos los esfuerzos se centraron en el riesgo financiero, y por lo que las organizaciones empezaron a utilizar productos como eran los derivados financieros para protegerse de las variaciones que podían sufrir las tasas de interés, las divisas y los precios. En los años noventa se pasó a una visión integradora del riesgo, se prestó atención al control interno y la alta dirección asumió un papel más proactivo. En los primeros años del siglo XXI, acontecimientos como el atentado del 11 de septiembre, la crisis financiera asiática y los fraudes corporativos cambiaron la forma en que las

organizaciones y sus directivos perciben el riesgo. Posteriormente, la crisis del 2008 reveló debilidades graves en el control, en la toma de decisiones y en la estrategia de la organización, motivando así a muchas organizaciones a adoptar una gestión de riesgos más preventiva, coordinada y orientada hacia el largo plazo (Bergaz et al., 2021).

Desarrollo del Sector Bananero en el Ecuador

A partir de la década de 1950, Ecuador empezó a convertirse en el país más relevante en cuanto a exportaciones de banano en el mundo, gracias a la creciente demanda de los consumidores en Estados Unidos y Europa, pero también como resultado de los problemas climatológicos y plagas que iban afectando a todos los países centroamericanos. En la época de Galo Plaza Lasso como presidente, el desarrollo de la producción se lograba gracias a la creación de mecanismos de financiación y programas de capacitación direccionados a las zonas bananeras. En los años 60, se logró un crecimiento en el mercado internacional gracias a la calidad de los suelos, la abundante mano de obra y el sabor tan particular que tenía el banano nacional, lo que promovió ingresos relevantes para el desarrollo del propio país. A finales de esa década, la aparición de nuevas enfermedades y la recuperación del banano en Centroamérica provocaron una crisis que afectaron a los pequeños productores (Asociación de Exportadores de Banano AEBE, 2021).

Entre 2016 y 2018 Ecuador fue el segundo país que más banano exportó en América Latina después de Brasil. Durante ese periodo, Ecuador contribuyó con 6,4 millones de toneladas al total de 29 millones de la región. En el periodo 2012 a 2019 Ecuador junto con Colombia y Costa Rica proporcionó el 70% del banano que se consumió en la Unión Europea. Este mercado suministrado principalmente por grandes empresas tales como Chiquita, Delmonte, Dole, Fyffes y Noboa, que, además de sus plantaciones, ejercen el poder sobre pequeños y medianos productores independientes (*European Food Safety Authority*, 2021).

Rusia ha continuado como el primer destino del banano ecuatoriano y Estados Unidos ocupó de forma intermitente el segundo lugar, pero cuando se suman las exportaciones a los países de la Unión Europea, esta última categoría se ha convertido en uno de los grupos de mayor importancia en el banano ecuatoriano (Motoche et al., 2021).

Sin embargo, en el auge de la pandemia (2019 a 2021) se produjeron grandes incertidumbres sobre el tiempo que duraría. Inclusive en el 2021, la COVID-19 continuaba impactando negativamente el ritmo normal de las actividades sociales y económicas. En este sentido, la economía ecuatoriana se había visto severamente afectada por la caída de las exportaciones de banano, lo que había dispuesto la disminución de la entrada de divisas necesarias para mantener la estabilidad económica del país. Además, el gobierno nacional y las recomendaciones de organismos internacionales impactaron fuertemente en el comercio internacional, y esto ocasionó problemas logísticos, tanto por las restricciones a la movilidad como por el cierre de fronteras. Además, los productores bananeros tuvieron que sobrellevar un aumento de los costos de producción debido a las medidas de bioseguridad que implementaron en sus empresas, las cuales implicaban un importante gasto de dinero para adecuar los espacios laborales a fin de reducir el contagio entre los trabajadores. Esta situación había impactado negativamente a los pequeños productores y a quienes trabajaban de manera independiente, complicando aún más unas finanzas ya de por sí complicadas (Poveda et al., 2021)

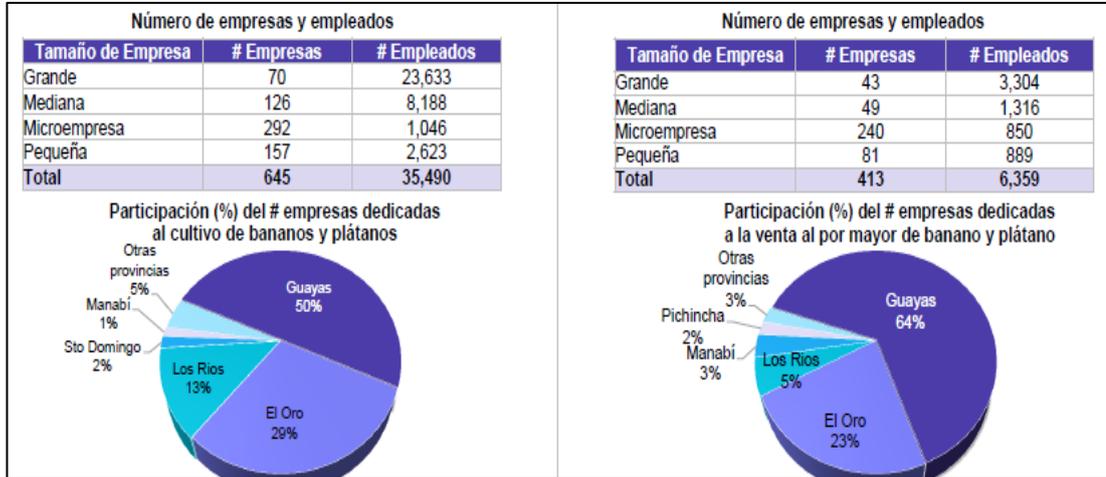
Actualmente, Ecuador continúa siendo el principal exportador, con 26 % de participación en el mercado mundial, a partir de la cual va aumentando la oferta gracias a la mejoría de la tecnología agrícola, pero los conflictos como el de Europa del Este producen pérdidas en el sector, por lo que el gobierno ecuatoriano ha tomado medidas para apoyar al sector y garantizar su competitividad (Asociación de Exportadores de Banano AEBE, 2021).

Panorama del Sector Bananero en el Ecuador

La actividad bananera representa una de las más importantes del país, alcanzando en el año 2022 una representación del 2% y en el año 2023 el 2,25% en el Producto Interno Bruto (PIB). Durante el 2022, este sector contaba con un total de 1.058 empresas, de las cuales 645 se dedicaron al cultivo de bananos y plátanos y 413 a la venta al por mayor de banano y plátano. Igualmente, este sector generó un total de 41.849 puestos de trabajo, de los cuales el 85% corresponde a empresas productivas y el 15% hace referencia a las dedicadas a la exportación y a la venta local de banano. Es importante destacar que las provincias de Guayas, El Oro y Los Ríos concentran la mayor parte de las empresas del sector (Corporación Financiera Nacional B.P, 2024).

Figura 1

Número de Empresas y Empleo del Sector Bananero Ecuatoriano al 2022

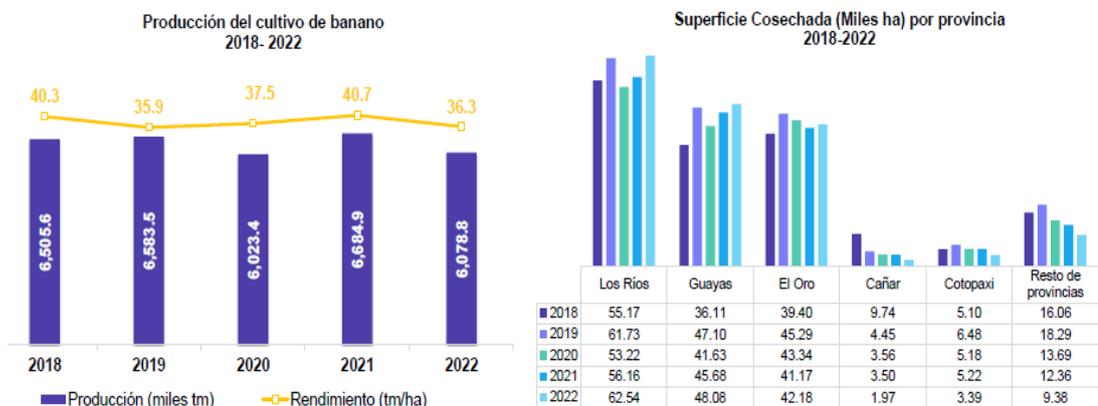


Nota. Tomado de *Ficha Sectorial Banano*, por Corporación Financiera Nacional B.P, 2024. Ecuador.

De forma similar, las provincias de Guayas, El Oro y Los Ríos tienen la mayor concentración de la producción y área cosechada. A pesar de tener un entorno adverso, con plagas de por medio, el sector ha demostrado tener una resistencia basada en incorporar fuertes prácticas de bioseguridad y diversificación de los mercados (Corporación Financiera Nacional B.P, 2024).

Figura 2

Superficie de Cultivo y Cosechada al 2022

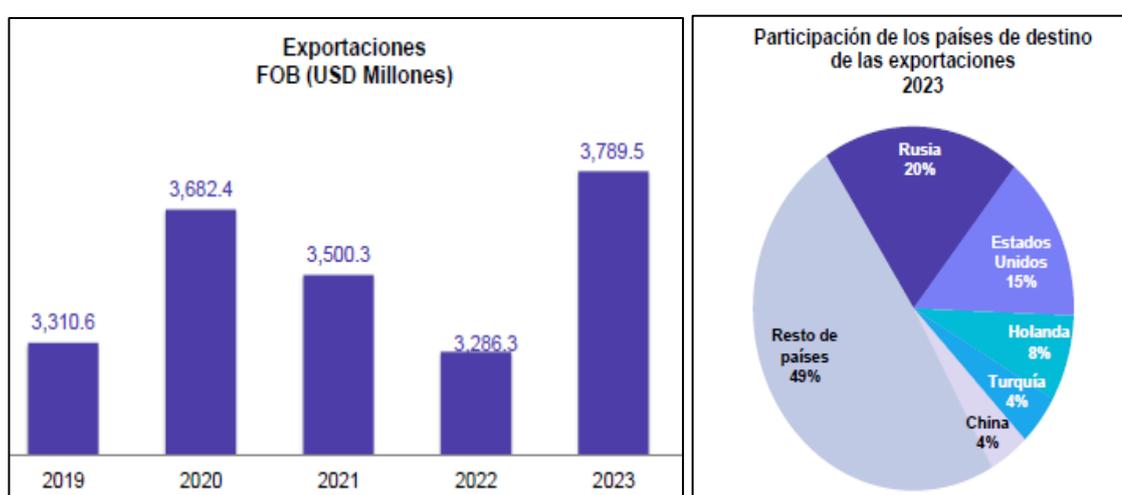


Nota. Tomado de *Ficha Sectorial Banano*, por Corporación Financiera Nacional B.P, 2024. Ecuador.

Las exportaciones de banano, alcanzando un valor que llegó a 3,789 millones de USD en 2023, lo que representó un aumento del 15% respecto de las de 2022 que fue de USD 3,286.3 millones de dólares. Los principales destinos fueron Rusia y Estados Unidos en conjunto, haciéndose el 35% del total de las exportaciones (Corporación Financiera Nacional B.P, 2024).

Figura 3

Exportaciones al 2023

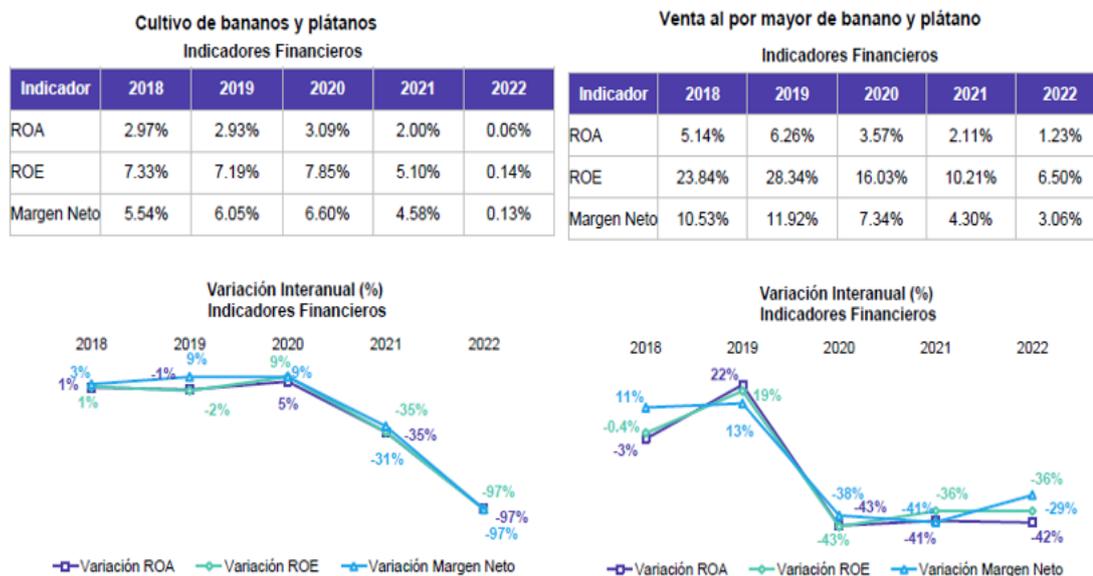


Nota. Tomado de *Ficha Sectorial Banano*, por Corporación Financiera Nacional B.P, 2024. Ecuador.

Por otra parte, el sector se ha visto sometido a presiones financieras reflejadas en una disminución significativa de la utilidad en el cultivo de banano, así mismo por elevados niveles de endeudamiento. La baja rentabilidad y el aumento de costes han incidido en el comportamiento financiero, lo que ha tenido efectos en el ROA y ROE, generando preocupaciones sobre la sostenibilidad económica para el largo plazo. En cuanto a la financiación, la actividad está apoyada fundamentalmente por la banca privada, que tiene una representatividad del 96% de los créditos al cultivo de banano y el 99.5% en el comercio mayorista. La CFN ha estado presente a través del crédito directo y la banca de segundo piso, otorgando más del 80 % del financiamiento a las zonas bananeras claves, lo que pone de manifiesto la necesidad de trabajar más en la gestión empresarial, modernizar los sistemas productivos y avanzar en la tecnificación para abordar las exigencias de la internacionalización del mercado y las fitosanitarias (Corporación Financiera Nacional B.P, 2024).

Figura 4

Índices Financieros del Sector Bananero al 2022



Nota. Tomado de *Ficha Sectorial Banano*, por Corporación Financiera Nacional B.P, 2024. Ecuador.

Definición del Problema

Las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte importante de la economía y suelen estar constituidas por emprendedores, familias, trabajadores autónomos o agricultores. A medida que las pequeñas y medianas empresas logran consolidarse en el mercado, la inevitable tendencia es la de aumentar la producción, las ventas, el personal, y los recursos económicos. En ese sentido, son empresas que presentan características comunes. Una de sus características es que se especializan y diversifican sus productos o servicios, tratan constantemente de ser más creativas, innovadoras; eso les sirve para diferenciarse de la competencia y mantenerse vivas en el mercado. Pero también es cierto que se exponen a un alto riesgo de fracaso, ya que muchas de ellas cierran antes de cumplir un año. Esto es principalmente por carecer de un modelo de negocio con planificación. Son muy sensibles a los cambios económicos, tecnológicos, sociales, ambientales o políticos, aun así, algunas de ellas logran transformar esos cambios en oportunidades de crecimiento (Tacuri et al., 2021).

La producción de banano en la región andina está expuesta a una problemática compleja y multifacética que afecta su sostenibilidad y competitividad. Entre los principales factores que aparecen como muy problemáticos se encuentran: (a) las presiones económicas como consecuencia de la escalada del coste de la producción, (b) el cumplimiento de exigentes estándares internacionales de calidad y certificación, y finalmente (c) las injustas políticas de precios impuestas por los supermercados europeos, que no valoran bien el esfuerzo del sector por mantener prácticas de sostenibilidad. A lo anterior se suman las consecuencias de (a) la geopolítica, (b) la climatología extrema y (c) el conflicto armado, lo que obliga a los productores a una sobreinversión en seguridad, tecnologías verdes y adaptación a modelos de economía circular. Sin embargo, estas inversiones no siempre se consolidan en una retribución del mercado, por lo cual surgen tensiones que ponen en peligro la viabilidad a largo plazo de un sector que resulta ser crucial para la economía andina (Triviño, 2024).

La agricultura tiene un papel importante dentro de las actividades económicas del país, al contar con clima y suelos muy propicios para cultivar una serie de productos. Uno de los más destacados es el banano, el cual a su vez constituye una fuente generadora de ingresos importante para la economía nacional. En este sentido, la aplicación de controles en las actividades agrícolas permite que los negocios puedan operar adecuadamente, dado que existe una seguridad razonable para alcanzar los objetivos empresariales (Serrano et al., 2018).

A pesar de su relevancia, el sector bananero del Ecuador se ve expuesta a actividades ilícitas, lo que puede suponer pérdidas económicas, un riesgo para la seguridad de la empresa y, en algunos casos, verse perjudicado su prestigio; todo lo anterior motivado por la complejidad de sus procesos y la exposición directa a riesgos que son tanto internos como externos. Todo esto se ve agravado porque muchos de estos riesgos son de procedimiento habitual y porque generalmente suelen existir defectos o debilidades en los propios controles normalmente implementados (Garzón et al., 2022).

El sector bananero en el Ecuador presenta varios tipos de riesgos, tanto de tipo económico como social, que sin embargo no son gestionados correctamente. Los riesgos de tipo externo son, los más temidos y que más afectan la competitividad y el funcionamiento del sector en mención. Esto se debe a que muchas empresas bananeras

en el Ecuador no saben lidiar con los riesgos externos, ya que carecen de un área de gestión de riesgos o de una persona que sepa gestionar, o, en una segunda opción, que permita anticipar los riesgos o minimizar su impacto (Poveda et al., 2023).

Al respecto, el *Report to the Nations de la ACFE* comenta que las PYMES pueden ser especialmente vulnerables a los riesgos, pues en muchas de ellas no hay controles internos efectivos, permitiéndose incluso fraudes por empleados sin que sean detectadas durante más de 12 meses. Los tipos de riesgo más comunes son: (a) malversación de activos (robo de inventarios, insumos o efectivo), (b) corrupción (soborno, conflictos de interés) y (c) fraude financiero (manipulación de cuentas de ingresos o cuentas de costes). Los riesgos de las PYMES en todos estos casos tendrán repercusiones en los recursos financieros, cifrando las pérdidas en un 5% de las ventas anuales, disminuyendo a la vez su capacidad para invertir en mejoras productivas, certificaciones internacionales y mecanismos de sostenibilidad. (*Association of Certified Fraud Examiners, 2024*).

En concordancia con lo expuesto en el trabajo presentado por Cunalata et al., (2025) titulado “Control interno y su incidencia en la toma de decisiones en una agrícola del cantón la Maná” (p.1), se puso de manifiesto que una gestión sustentada en la experiencia empírica y en la complejidad de las cadenas productivas del sector bananero, determina situaciones de debilidad en los procesos agregadores de valor a causa de la ausencia de controles interno. Entre los problemas (riesgos) que se detectaron fueron los siguientes: (a) la falta de una correcta supervisión; (b) retrasos en las operaciones; (c) errores en el transporte de las cajas de banano, (d) la ausencia de procedimientos adecuadamente; (e) fallas en el almacenamiento de insumos agrícolas, (f) la falta de controles para prevenir deterioro; y (g) otros problemas similares (Cunalata et al., 2025).

Por lo tanto, se denota la importancia de mejorar el proceso de administración de riesgos y de control y más aun considerando que en el Cantón Quevedo de la Provincia de Los Ríos se sitúan 31 PYMES Bananera según datos obtenidos del Directorio de Empresas de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2025) En relación con lo expuesto, la presente propuesta metodológica basada en la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 *Comprender los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control* busca

aportar una solución práctica frente a los desafíos que presentan las PYMES del sector bananero del cantón Quevedo en sus prácticas de identificación, evaluación de riesgos y selección de controles adecuados.

Justificación

A nivel académico, la investigación tiene como propósito fomentar el uso de los principios de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 *Comprender los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control* como base para el diseño de una propuesta metodológica que fortalezca las prácticas de administración de riesgos y control en las PYMES del sector bananero del cantón Quevedo. Esta norma ofrece un marco de acción estructurado para la comprensión y evaluación de dichas prácticas con priorización en la mejora continua. En este sentido, el contenido del estudio busca convertirse en un recurso técnico y formativo de valor para estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría, así como para profesionales interesados en desarrollar habilidades para la comprensión técnica de normas y sistematizar sus principios como modelos prácticos de aplicación para contextos específicos.

A nivel de relevancia social la propuesta metodológica basada en los principios de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 *Comprender los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control* tiene como propósito el generar conciencia en las PYMES del sector bananero del cantón Quevedo sobre la importancia de promover procesos de autoevaluación en sus prácticas de identificación y valoración de riesgos significativos, así como en la selección de controles adecuados. La incorporación de esta práctica contribuirá en la mitigación de la exposición a riesgos mediante la aplicación de controles fundamentados en análisis técnicos, fortaleciendo la capacidad de respuestas operativa.

A nivel de implicaciones prácticas, la propuesta metodológica busca aportar una solución práctica frente a los desafíos que presentan las PYMES del sector bananero del cantón Quevedo en sus procesos de identificación, evaluación de riesgos y selección de controles adecuados. Esta iniciativa responde a la necesidad de superar la improvisación en la toma de decisiones frente a riesgos no gestionados, una problemática que debilita el control interno y compromete la eficiencia operativa.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta metodológica para aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 para fortalecimiento de las prácticas de administración de riesgos y de control en la gestión logística de PYMES del sector Bananero del Cantón Quevedo.

Objetivos Específicos

- Fundamentar de manera teórica, conceptual, referencial y legal los aspectos que enmarcan las prácticas de administración de riesgos, de control y autoevaluación en las PYMES.
- Identificar mediante técnicas de levantamiento de información los riesgos que inciden en la gestión logísticas de las PYMES del sector Bananero en el Cantón Quevedo.
- Determinar los desafíos que inciden en la autoevaluación de las prácticas de administración de riesgos, así como en la selección de controles en la gestión logística de las PYMES del sector Bananero del Cantón Quevedo.
- Plantear una propuesta metodológica, basada en la Norma Global 9.1, que contribuya a la autoevaluación y mejora de las prácticas de administración de riesgos y aplicación de controles en la gestión logística de las PYMES del sector bananero.

Preguntas de investigación

- ¿Cómo se relacionan las prácticas de administración de riesgos, de control y autoevaluación en las PYMES?
- ¿Cuáles son los principales riesgos que afectan la gestión logística de las PYMES del sector bananero en el cantón Quevedo?
- ¿Cuáles son los desafíos que inciden en la autoevaluación de las prácticas de administración de riesgos, así como en la selección de controles en la gestión logística de las PYMES del sector Bananero del Cantón Quevedo?
- ¿De qué manera se diseñará una propuesta metodológica que mejore las prácticas de administración de riesgos y de control en la gestión logística de las PYMES bananeras del cantón Quevedo?

Limitación

La presente propuesta metodológica en su desarrollo enfrenta distintas limitaciones, relacionadas con el acceso y la disponibilidad de información específica sobre la aplicación de normas internacionales de auditoría interna, como la Norma 9.1, en el contexto específico de las PYMES del sector bananero. Asimismo, a escasa documentación académica sobre aspectos similares que sirvan de referencia, sobre la autoevaluación de prácticas de administración de riesgos y de aplicación de controles.

Otro aspecto limitante que puede presentarse es la resistencia o poca disposición por parte de los colaboradores claves de las PYMES del sector bananero en compartir información sobre los aspectos que inciden en sus procesos internos de administración de riesgos y control, debido a su carácter estratégico o confidencial, dificultando el levantamiento de datos primarios. A su vez, puede presentarse limitantes en el conocimiento sobre los aspectos técnicos relacionados, lo que incidiría en el diagnóstico de la situación problemática.

Delimitación

Los estudios enfocados en proponer soluciones prácticas que permitan subsanar los desafíos que enfrenta el sector empresarial, toman como base contextos en específico para demostrar su viabilidad. En este sentido, la presente propuesta metodológica se delimita en el contexto de las PYMES del sector bananero del cantón Quevedo, en específico en las prácticas actuales de administración de riesgos y control del área de gestión logística, como se muestra a continuación:

Objeto de estudio: Administración de Riesgos y Control

Campo: Auditoría

Sector: Bananero

Área: Gestión Logística

Tipo de compañías: PYMES

Periodo: 2024

Posición geográfica: Quevedo

Capítulo 1: Fundamentación Teórica

Marco Teórico

Teoría del Cambio

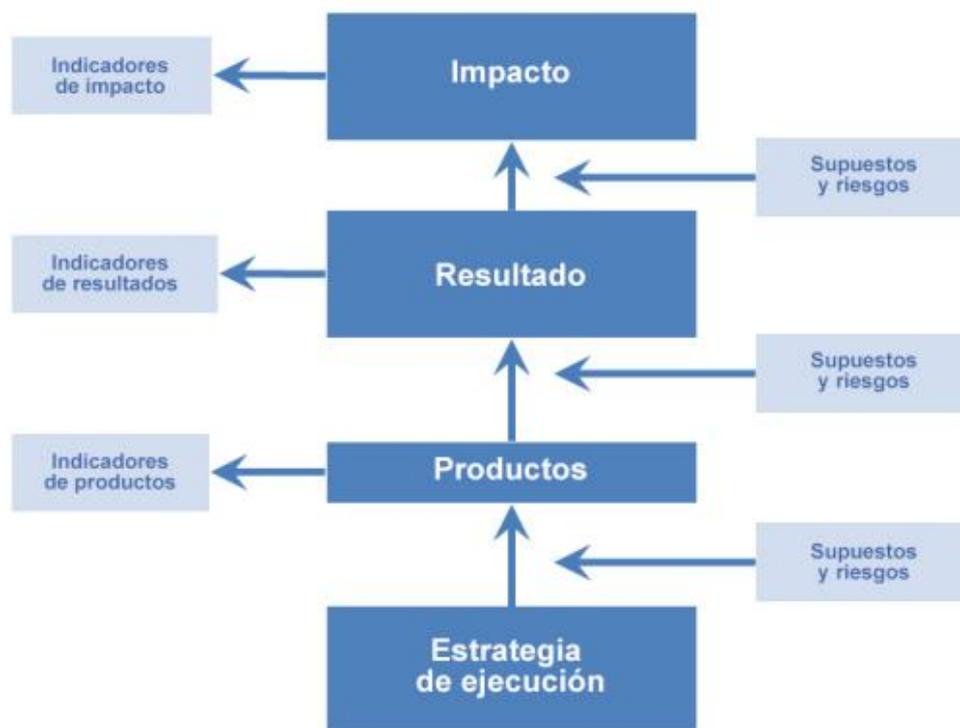
En la investigación se incluye la Teoría del Cambio a partir de las principales ideas de Kurt Lewin, considerado el padre de este enfoque desde el estudio que publicó en su artículo *Frontiers in Group Dynamics* en 1947. Lewin propuso que cualquier proceso de cambio en el interior de una organización debe entenderse como una serie de etapas encadenadas entre sí. Lo que su propuesta aporta es ayudar a entender cómo una organización puede adecuar la estructura y las formas de trabajo ante nuevas situaciones, comenzando porque dicha organización tiene que reconocer que tiene que cambiar, luego modificar conductas y, finalmente, permitir que estos nuevos comportamientos se transformen de forma estable (Talib et al., 2018).

La teoría del cambio es una metodología que nos ayuda a entender cómo una intervención puede llevar a los resultados que esperamos. Su gran ventaja es que proporciona una visión clara de la cadena de causa y efecto, desde la necesidad que da origen al programa hasta los impactos que se logran. Para estructurar una intervención, hay que tener en cuenta varios elementos: (a) el problema o necesidad que motiva el cambio; (b) el programa o acción que se llevará a cabo; (c) los productos obtenidos, es decir, resultados concretos, medibles y observables; (d) los efectos intermedios, como cambios en conocimientos, actitudes o comportamientos; y (e) el impacto final, que representa el logro del cambio deseado. Este enfoque se desarrolla de manera participativa a través de talleres guiados por un facilitador (Retolaza, 2010).

La Teoría del Cambio es una herramienta que promueve la adopción de buenas prácticas en las organizaciones al momento de identificar y aplicar mejoras. Esto se debe a que cualquier cambio trae consigo una serie de efectos en las operaciones del negocio. Para implementar estos cambios, las empresas deben utilizar diversas herramientas, que incluyen: (a) políticas internas, (b) procedimientos, (c) estrategias, (d) proyectos, y (e) otras acciones (Alzate et al., 2020).

La teoría del cambio describe cómo una acción se traduce en una serie de resultados que ayudan a alcanzar un objetivo final. Esta teoría se puede aplicar a diferentes tipos de intervenciones, como eventos, proyectos, programas, políticas o estrategias dentro de una organización. Su valor radica en que permite establecer y

organizar de antemano los fines y acciones a seguir, aunque también puede adaptarse de manera flexible a los desafíos y necesidades que presenten los socios o actores involucrados. Es una herramienta útil en todos los niveles organizacionales, así como en procesos o subprocesos específicos del negocio (Osvaldo, 2024). A continuación, se presenta un esquema de la Teoría del Cambio:



Nota. Tomado de *Prácticas de Liderazgo*, por Acuña, 2024. Santiago. Chile. Universidad del Desarrollo.

La teoría del cambio está íntimamente relacionada con la evaluación de programas o políticas, ya que nos permite examinar su viabilidad, precisión y posibles ajustes a medida que se desarrolla un plan de intervención y se elaboran sus términos de referencia. Esta evaluación debe ser un proceso continuo durante toda la implementación, aplicando los cambios necesarios si nuestra comprensión teórica o práctica del proceso se modifica. La teoría del cambio actúa como una metodología que explica el porqué y el cómo de las acciones dirigidas a alcanzar ciertos resultados. A partir de ella, se elabora una hoja de ruta centrada en los resultados esperados. A diferencia de los modelos lógicos, ofrece mayor flexibilidad y ayuda a identificar

claramente los recursos, actividades y resultados tanto a corto como a largo plazo (Ames, 2021).

Además, la teoría del cambio se puede aplicar en políticas, programas y procesos de planificación estratégica para detectar tanto las necesidades actuales como las oportunidades de mejora. Con base en este análisis, se establecen objetivos claros y coherentes, junto con una visión compartida sobre las metas y las estrategias necesarias para alcanzarlas. Esta herramienta se fundamenta en la evaluación del impacto que se espera lograr, lo que resulta especialmente útil cuando se busca aprovechar los hallazgos de evaluaciones previas realizadas en otros contextos (Melgar, 2022).

La Teoría del Cambio destaca lo crucial que es realizar un seguimiento constante y evaluar si los cambios en una organización están dando resultados positivos. Cuando una acción no produce los resultados esperados, es fundamental hacer ajustes basados en revisiones frecuentes. Esta teoría sugiere planificar cuidadosamente cada paso, asignar los recursos necesarios y establecer indicadores que ayuden a medir si se están alcanzando los objetivos. Además, permite comprender por qué algo no salió como se esperaba, descubrir nuevas maneras de mejorar y evaluar el impacto de los cambios. En resumen, sirve como una guía a lo largo de todo el proceso, desde lo que se desea lograr hasta los resultados finales (Martinez, 2019).

Según lo mencionado antes, la Teoría del Cambio está íntimamente relacionada con la metodología propuesta para implementar la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 en la gestión logística de las PYMES del sector bananero en el cantón Quevedo. Esta teoría proporciona un marco claro que ayuda a entender cómo las intervenciones en los procesos logísticos pueden asegurar una mejora continua. Además, permite identificar de manera precisa las necesidades iniciales en la gestión logística, definir acciones estratégicas que se alineen con la norma y establecer medidas que fortalezcan los controles y las prácticas de gestión de riesgos.

Teoría del Riesgo

La Teoría del Riesgo nace como una respuesta al avance tecnológico e industrial, que ha llevado a las organizaciones a lidiar con situaciones cada vez más inciertas. Esta teoría sostiene que cada decisión que tomamos hoy puede tener repercusiones en el futuro, por lo que es crucial analizar bien las opciones antes de

actuar, con el fin de minimizar posibles consecuencias negativas. El concepto de riesgo puede interpretarse de varias maneras: (a) una situación no deseada, (b) la incertidumbre en los procesos de una empresa, o (c) un peligro que es difícil de prever. En cualquier caso, el riesgo está presente en cada decisión y conlleva la responsabilidad de asumir sus posibles resultados (Mir, 1999).

La Teoría del Riesgo comenzó a tomar forma de manera más evidente entre los siglos XV y XVIII, aunque ya en 1202, el matemático Fibonacci había destacado en su obra *Liber Abaci* la importancia de que las personas aprendan a gestionar los riesgos. Con el auge del capitalismo, esta teoría avanzó significativamente, enfocándose en las diversas incertidumbres que enfrentan las empresas, especialmente en el ámbito financiero, donde influyen directamente en la toma de decisiones. Uno de los aportes más destacados fue el de Frank Knight, quien, junto a otros investigadores del tema, propuso una clara distinción entre el riesgo, cuando se puede calcular la probabilidad, y la incertidumbre, cuando no es posible hacerlo (Rodríguez, 2017)

En los años 80, comenzó a crecer el interés por comprender cómo factores como la psicología, la cultura y el entorno social afectan la manera en que las personas toman decisiones. En este contexto, se destacaron las investigaciones de Simon, Kahneman y Tversky. A medida que avanzamos a los años 90, esta línea de investigación se amplió, adoptando un enfoque más interdisciplinario que fortaleció el análisis del riesgo y llevó a la creación de normas para gestionarlo en diferentes contextos. Gracias a este enfoque, se pudo examinar decisiones complejas desde disciplinas como la economía y el derecho. Con el tiempo, el concepto de riesgo también se aplicó a situaciones delicadas como el fraude y la corrupción, subrayando la necesidad de establecer controles más robustos para salvaguardar la integridad de las instituciones (Wainstein, 2003).

En el ámbito empresarial, es fundamental identificar los diversos tipos de riesgos que pueden afectar el desarrollo normal de las actividades. Entre ellos se encuentran: (a) el riesgo comercial, relacionado con la posible caída de las ventas y su impacto en la rentabilidad; (b) el riesgo financiero, que surge cuando los costos de financiamiento aumentan, como en el caso de un incremento en las tasas de interés, lo que dificulta cumplir con los compromisos económicos; (c) los riesgos externos, que provienen del entorno en el que opera la empresa y pueden afectarla de manera directa

o indirecta; y (d) los riesgos internos, que se generan por situaciones dentro de la propia organización, como la falta de liquidez o instalaciones inadecuadas, resultado de decisiones internas (Guerrero et al., 2018).

En el ámbito de la Gestión de Riesgos Empresariales, la manera de enfrentar el riesgo se aleja de los modelos tradicionales, que suelen ser deterministas y se basan en resultados predecibles a partir de datos fijos. A diferencia de estos enfoques, el ERM se centra en analizar escenarios inusuales que pueden alterar de manera significativa el equilibrio entre los ingresos y los gastos proyectados. Estas situaciones se consideran fuentes potenciales de riesgo y se les asigna un valor numérico que refleja su probabilidad de ocurrencia. Esto permite llevar a cabo un análisis más preciso y anticipado del posible impacto en la organización, lo que fortalece la toma de decisiones estratégicas (Estupiñan, 2021).

La Teoría del Riesgo se relaciona directamente con la propuesta metodológica actual, ya que ofrece un enfoque claro para identificar, evaluar y anticipar los riesgos inherentes a las operaciones comerciales, como en el caso de la gestión logística de las empresas bananeras. Esta teoría ayuda a comprender mejor los factores que generan eventos de riesgo, los cuales pueden afectar directamente la eficiencia y continuidad de los procesos. A partir de esto, se facilita la formulación de acciones preventivas y correctivas que permiten responder de manera oportuna y efectiva ante tales escenarios.

Marco Conceptual

Administración de Riesgo

La gestión de riesgos comprende un conjunto de procedimientos que se encuentran ordenados y meditados con la finalidad de tomar decisiones más adecuadas dentro de una organización con el objetivo de ir mejorando su eficiencia y eficacia. Cuando esta gestión se hace de forma proactiva adquiere un carácter habitual y permite a la dirección tomar decisiones antes de que un evento no deseado haga acto de presencia. Podríamos destacar entre sus características más importantes: (a) anticiparse ante situaciones críticas, (b) detectar oportunidades de mejora del desempeño, (c) realizar acciones cuya finalidad sea evitar daños, y (d) maximizar las oportunidades. Así pues, se convierte en una herramienta de ayuda que fortalece a la organización y aumenta su valor en el largo plazo (Cornelius et al., 2024).

Así mismo, cada organización tiene que escoger el estándar de gestión de riesgos que mejor se adapte a sus objetivos y la forma en que ha decidido gestionar sus riesgos. Esta elección establece cómo se va a llevar a cabo la implementación y, además, garantiza que todo ello se llevará a cabo respetando la visión y estrategia de la compañía. Para Auditoría Interna, estos marcos son bases significativas que permiten verificar que se siguen las mejores prácticas a nivel internacional, localizar puntos débiles, reforzar los controles existentes e impulsar mejoras continuas que hagan más eficaz y eficiente la gestión de riesgos (Bergaz et al., 2021).

Marcos de Referencia para la Gestión de Riesgos.

Hoy en día existen diferentes marcos de referencia que cumplen con el propósito de guiar la implementación del enfoque ERM (*Enterprise Risk Management*), ofreciendo directrices concretas sobre metodologías, proceso, estructura y estándar. Estos marcos del ERM se podrían clasificar en tres tipos; (a) en función del enfoque que adoptan; aquellos que colaboran en el logro de los objetivos estratégicos de la organización o bien (b) aquellos que centran sus esfuerzos en la mejora y/o el fortalecimiento del control interno o bien (c) aquellos que tienen como objetivo el cumplimiento de las normativas y requisitos que dicha normativa establece. Dos de los marcos de referencia más utilizados en el ámbito mundial son el modelo COSO-ERM, que combina la gestión del riesgo junto con la estrategia y el rendimiento de la organización, y la norma ISO 31000, que establece principios de carácter general,

aplicables a todo tipo de organización, que se estructuran en un formato flexible. (Bergaz et al., 2021). A continuación, se presentan un detalle de los estándares de gestión de riesgo:

Figura 5

Estandares de Gestión de Riesgo

ENFOQUE ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN	ESTÁNDAR/MARCO
Objetivos de la compañía	Diseñado para mejorar la capacidad de la compañía para cumplir o superar sus objetivos a través de una mejor toma de decisiones y actividades que atienden las incertidumbres clave.	<ul style="list-style-type: none"> · ISO 31000 · BS 31000 · COSO-ERM · FERMA
Objetivos de control y/o cumplimiento	Busca asegurar la transferencia u otra mitigación de riesgos, principalmente, a través de objetivos y actividades de control y/o de cumplimiento; a menudo basándose en información histórica.	<ul style="list-style-type: none"> · OCEG "Libro Rojo" · COSO-ERM
Regulatorio	Usado cuando una compañía debe aplicar un estándar y/o práctica diseñada y proporcionar evidencias con el fin de cumplir con requerimientos regulatorios.	<ul style="list-style-type: none"> · Solvencia · Basilea

Nota. Tomado de *Auditoría Interna y Gestión de Riesgos*, por Bergaz et al., 2021. Madrid. Instituto de Auditores Internos de España.

Proceso de Gestión de Riesgos Integral.

Las mejores prácticas internacionales en la gestión de riesgos sugieren un proceso muy bien definido que comprende seis etapas: (a) identificación, (b) medición, (c) vigilancia, (d) control y (e) reducción y (f) comunicación de los riesgos. Este planteamiento, muy identificado con el manejo de riesgo que se practica en el sector financiero, permite manejar los riesgos asociados a cada actividad de una manera ordenada. En cada etapa se desarrollan acciones concretas, tales como localizar eventos susceptibles de provocar pérdidas, estimar la probabilidad de que ocurran y evaluar el impacto que puedan tener. Una vez identificados esos riesgos se clasifican y caracterizan en función de su frecuencia y severidad y se determinan las medidas preventivas o de reducción que se van a llevar a cabo, lo que permite adecuar la gestión a cada situación concreta (Mejía, 2020).

Etapas de Identificación.

La determinación de los riesgos constituye la fase inicial en esta materia y consiste en la identificación y descripción de los riesgos de los cuales es objeto la empresa. En esta fase se suele confeccionar una matriz de riesgos donde se agrupan los diferentes tipos de amenazas de acuerdo con su naturaleza y a la posible afectación a la empresa. Este proceso ha de llevarse a cabo de manera participativa, incluyendo a dirección y a personal operativo para recoger los distintos puntos de vista de todas las

áreas. En la matriz de riesgos, hay que llevar a cabo el análisis de la empresa por niveles funcionales: (a) estratégico, (b) operacional y (c) soporte. Cuando esta fase ha concluido se han de haber identificado los posibles eventos adversos, las áreas vulnerables existentes y las posibles consecuencias que tendría para la empresa que dichos riesgos se hicieran efectivos (Diz, 2022).

Etapa de Medición.

La etapa de medición implica determinar cuán vulnerable está la empresa a los distintos tipos de riesgos, considerando todas las actividades que lleva a cabo. Esta etapa también implica revisar con qué frecuencia podrían suceder eventos negativos y cuán grandes podrían ser las pérdidas. Es fundamental diferenciar entre las pérdidas que se esperan, que son más comunes y se consideran en la gestión diaria, y las pérdidas inesperadas, que son eventos más extremos y tienen un impacto mayor. Medir bien estos factores ayuda a la empresa a preverse y a estar lista para situaciones que puedan afectar su estabilidad financiera y operativa (Diz, 2022).

Etapa de Monitoreo.

La fase de monitoreo en la gestión de riesgos debe ser una tarea de todos los departamentos que participan. Su meta es crear controles internos que ayuden a detectar y solucionar rápidamente cualquier error en las políticas, procesos o procedimientos que se usan para manejar los riesgos. Este seguimiento debe incluir todos los aspectos del sistema para manejar riesgos, considerando tanto el ciclo completo del riesgo como sus características particulares. El monitoreo debe adaptarse al tamaño y la complejidad de las actividades de la empresa. Esto asegura que haya una supervisión efectiva y continua, lo que ayuda a mejorar la respuesta ante posibles amenazas (Mejía, 2020).

Etapa de Control.

El control de riesgos implica tomar medidas específicas para disminuir la posibilidad de que suceda un evento malo que pueda causar pérdidas. Para conseguir esto, la empresa necesita poner en marcha controles adecuados, garantizando que estos cubran todos los tipos de riesgos que enfrenta. Estos controles deben ser parte de un plan para prevenir problemas, creado para reducir debilidades y mejorar la forma de reaccionar ante situaciones difíciles (Mejía, 2020).

Etapa de Mitigación.

La fase de mitigación se refiere a las acciones que la empresa toma para reducir las pérdidas al máximo después de que ya ha ocurrido un evento negativo. Estas acciones pueden ser estrategias para protegerse, planes para situaciones de emergencia o respuestas que se preparan para reducir el efecto de un riesgo que ya ha ocurrido. El objetivo principal es reducir los efectos negativos y mantener la estabilidad de la organización, garantizando una recuperación más rápida y efectiva en situaciones difíciles (Diz, 2022).

Etapa de Divulgación.

La última etapa de la gestión de riesgos se enfoca en compartir información clara, precisa y oportuna sobre los peligros que enfrenta la empresa. Esta información debe ser compartida no solo con el Directorio o los líderes, sino también con los equipos que la necesitan para poder actuar de manera correcta. También, esta comunicación puede incluir a otras personas interesadas, como clientes, proveedores, autoridades y accionistas. Esto ayuda a que haya transparencia y a que se fortalezca la confianza en la forma en que se maneja la organización (Diz, 2022).

Control Interno

Un sistema de control interno se compone de un conjunto de políticas y procedimientos diseñados para que la organización funcione de manera eficiente y efectiva. Estos controles abarcan aspectos clave como la autorización de procesos, el acceso restringido a información o recursos, el control de transacciones, la conciliación de cuentas, la verificación de antecedentes antes de contratar personal y la seguridad física de los activos. También incluyen una adecuada separación de funciones y mecanismos de supervisión que ayudan a minimizar posibles riesgos. En resumen, el control interno debe integrarse en la cultura organizacional y adaptarse a la estructura y tamaño de la empresa, siendo un elemento fundamental en la gestión diaria y en la toma de decisiones (Gillian, 2012).

El control interno es fundamental para la gestión de cualquier organización. Combina la estructura organizativa con procedimientos y métodos que tienen como objetivo proteger los activos, garantizar la precisión de la información contable y mejorar la eficiencia operativa, siempre alineados con lo que establece la administración. Sus principales objetivos incluyen: (a) proteger los bienes de la

institución, (b) asegurar la fiabilidad de los informes financieros y administrativos, (c) garantizar el cumplimiento de las políticas internas, y (d) apoyar el logro de los objetivos establecidos. En este contexto, el control interno actúa como una herramienta tanto preventiva como correctiva, que refuerza el buen gobierno y facilita una toma de decisiones más segura y efectiva (Estupiñan, 2021).

Alcance del control interno.

El control interno juega un papel crucial tanto en la administración como en la contabilidad, y se basa tradicionalmente en cuatro elementos fundamentales: (a) organización, (b) sistemas y procedimientos, (c) personal y (d) supervisión. En el ámbito organizacional, se busca establecer un esquema funcional bien definido, donde los roles sean claros y haya una separación entre quienes registran y quienes protegen los recursos. En cuanto a los sistemas y procedimientos, es esencial contar con mecanismos seguros que autoricen las operaciones y las reflejen correctamente en los registros financieros. El personal es un pilar clave, por lo que es importante que estén capacitados, sean responsables y tengan los conocimientos necesarios para sus funciones, además de tener claros los estándares de desempeño. Finalmente, la supervisión implica tener una auditoría independiente o sistemas de autocontrol que aseguren el buen funcionamiento de los procesos. Todos estos elementos, aplicados de manera coherente y adaptados a la realidad de la entidad, contribuyen a fortalecer la eficacia del control interno (Estupiñan, 2021).

Gestión Logística

La gestión logística es un aspecto fundamental en la estrategia de cualquier empresa. Implica la planificación, control y coordinación de todas las actividades relacionadas con el abastecimiento y la distribución, abarcando desde los proveedores hasta el cliente final. El objetivo principal es asegurar un flujo eficiente y rentable de materiales, productos e información, siempre con la meta de satisfacer las expectativas del cliente. Esta gestión se centra en tres flujos clave: el movimiento de inventarios, la trazabilidad de la información y el control de costos. Además del transporte y almacenamiento, también se ocupa de la ubicación de plantas y centros de distribución, la gestión eficaz de los inventarios, la implementación de sistemas tecnológicos adecuados y el seguimiento de indicadores de rendimiento. Todo esto convierte a la

logística en un elemento estratégico que no solo aporta valor, sino que también mejora la competitividad de la empresa en el mercado (Mora, 2016).

Componentes de la Logística.

La logística abarca un conjunto de actividades que se repiten de manera continua a lo largo de toda la cadena de suministro. Desde el instante en que las materias primas comienzan su transformación hasta que el producto final llega a manos del consumidor, se genera valor en cada una de estas etapas. Dado que fábricas, proveedores y puntos de venta suelen estar en diferentes ubicaciones, el proceso logístico necesita adaptarse a esta dispersión, llevando a cabo múltiples movimientos y operaciones antes de que el producto esté disponible en el mercado. Y no se detiene ahí; estas actividades también se repiten después de la venta, ya sea cuando los productos son utilizados, devueltos o reciclados, completando así el ciclo dentro del canal logístico (Carreño, 2017).

Cadena de Valor de la Logística

Este enfoque nos ayuda a diferenciar entre los procesos que realmente aportan valor y aquellos que no, los cuales se pueden externalizar o incluso eliminar para ahorrar costos. Sin embargo, si hay problemas con la calidad del producto o retrasos en la entrega, la cadena de suministro pierde efectividad y la percepción del cliente se ve afectada. Por eso, es crucial que las empresas fortalezcan su competitividad a través de la innovación, la eficiencia y una propuesta de valor que se destaque (Moncada , 2023).

Con la globalización de la economía, la tecnología y los negocios, los mercados se han vuelto más exigentes, y las empresas enfrentan mayores retos para cumplir con las expectativas de los consumidores. En este contexto, la logística se ha convertido en un elemento clave que no solo añade valor, sino que también refuerza la ventaja competitiva. Por lo tanto, para destacar en el mercado, es fundamental ofrecer propuestas de valor sostenibles. Una logística bien gestionada es esencial para lograr esto, ya que garantiza entregas puntuales y a los costos más bajos posibles. Así, la logística no solo mejora la eficiencia interna, sino que también fortalece la relación con los clientes y mejora la posición de la empresa frente a sus competidores (Mora, 2016).

Figura 6

Esquema de la cadena de valor logística



Nota. Tomado de *Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*, por Mora, 2016. Ecoe Ediciones. Bogotá.

Valor Agregado del Sistema Logístico.

La logística tiene como objetivo principal crear un valor real para los clientes, proveedores y accionistas, teniendo en cuenta factores clave como el momento y el lugar en que los productos o servicios están disponibles. No se trata solo de mover o almacenar mercancías, sino de analizar cada etapa de la cadena de suministro para comprender cómo contribuye al resultado final. Este valor se hace evidente cuando el cliente nota una mejora que justifica el precio que ha pagado. Por lo tanto, la logística se convierte en un pilar estratégico para construir ventajas competitivas sostenibles (Mora, 2016).

Figura 7

Esquema para generar valor en el sistema logístico



Nota. Tomado de *Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*, por Mora, 2016. Ecoe Ediciones. Bogotá.

Planeación estratégica, táctica y operacional.

La logística moderna se ha vuelto un pilar fundamental para crear valor en las organizaciones, ya que garantiza que los productos y servicios lleguen a los clientes justo cuando y donde los necesitan. Su impacto va mucho más allá del simple transporte o almacenamiento; se centra en analizar cada fase de la cadena de suministro para asegurarse de que realmente ofrezca un valor que el cliente pueda percibir. Si el cliente nota una mejora significativa, estará dispuesto a pagar más. Este enfoque estratégico se basa en decisiones inteligentes sobre la red de distribución, utilizando herramientas de simulación y modelos analíticos que permiten una planificación más precisa. Todo esto convierte a la logística en un motor diferenciador esencial para destacar en mercados globales cada vez más competitivos (Moncada, 2023).

Planeación de la Gestión Logística.

Planeación Estratégica.

La planificación estratégica en la gestión logística es crucial, ya que implica tomar decisiones clave que moldean la estructura y el rendimiento de toda la cadena de suministro. Durante esta fase, se definen aspectos esenciales como: (a) cuántas fábricas y almacenes son necesarios, (b) la ubicación ideal para las plantas de producción y (c) el tipo de equipos e infraestructura que se requerirán en cada instalación. También se evalúa cómo distribuir la demanda y dónde colocar los inventarios de manera eficiente. Además, se establecen los niveles de producción, los mínimos de stock en los almacenes y los medios de transporte más adecuados, todo basado en criterios de eficiencia, costos y capacidad de respuesta. Esta etapa es fundamental para asegurar que la cadena de suministro sea competitiva, rentable y sostenible a lo largo del tiempo (Silvera, 2021).

Planeación Táctica.

La planificación táctica en logística se centra en tomar decisiones a mediano plazo que facilitan la coordinación eficiente de las operaciones, asegurando que todos los componentes del sistema estén alineados con la estrategia general de la empresa. En esta fase, se busca lograr un equilibrio entre los costos, el nivel de servicio al cliente y la capacidad operativa disponible. Algunas de las decisiones más cruciales incluyen elegir el tipo de transporte más adecuado en cada etapa del proceso, establecer políticas de rotación de inventarios, diseñar rutas de distribución eficientes y fijar metas para el

movimiento de productos. También abarca la selección de equipos apropiados para la producción y el manejo de materiales, el diseño funcional de los almacenes y la determinación del tamaño y capacidad óptima de la flota de transporte. Además, se revisan las políticas de distribución y se ajusta la gestión de inventarios según su volumen y características. Estas decisiones son clave para aumentar la eficiencia, reducir costos y ofrecer un servicio al cliente más ágil y competitivo (Silvera, 2021).

Planeación Operacional.

La planificación operativa en logística se centra en llevar a cabo, de manera eficiente, todas las actividades que se realizan día a día en la cadena de suministro. Su objetivo principal es transformar las decisiones estratégicas y tácticas en acciones concretas que aseguren el buen funcionamiento del sistema logístico. En esta fase se definen aspectos clave como el tamaño y la frecuencia de los lotes de producción, la programación de envíos desde la planta a los centros de distribución, y la organización de rutas y horarios para las entregas locales. También se establece cuántas personas se requieren en cada área para mantener la operación en marcha. Además, se abordan tareas como: (a) el aprovisionamiento, (b) la ubicación, (c) la operación de los centros logísticos, (d) la gestión del transporte, (e) el almacenamiento, (f) la clasificación de productos según su rotación o prioridad, y (g) la selección del equipo adecuado para su manejo. Una buena planificación operativa asegura la continuidad del flujo logístico, reduce tiempos y costos, y mantiene altos niveles de servicio al cliente (Silvera, 2021).

Desarrollo del Plan Logístico.

Cada empresa necesita crear un plan estratégico logístico que le permita visualizar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, adaptándose a las demandas del mercado. Este tipo de planificación no solo proporciona una estructura clara para el sistema logístico, sino que también ayuda a identificar áreas débiles que requieren mejoras y a potenciar las fortalezas que pueden transformarse en ventajas competitivas sostenibles. Para que el plan logístico sea realmente efectivo, debe estar en sintonía con los objetivos estratégicos de la organización, manteniendo coherencia con su visión, misión y metas. Esto significa considerar el mercado al que se dirige, el perfil de los clientes, los canales de distribución y la variedad de productos. Así, la logística se convierte en un motor para el crecimiento, ya sea a través de la expansión interna o

mediante adquisiciones. Una logística bien organizada no solo mejora el servicio, sino que también refuerza la posición competitiva de la empresa y contribuye al logro de los factores clave para el éxito (Mora, 2016).

Análisis Formal para Desarrollar un Plan Estratégico Logístico.

Para crear un plan estratégico logístico, es crucial empezar con un diagnóstico exhaustivo que abarque tanto los aspectos internos como externos. En el ámbito interno, es necesario evaluar la capacidad actual de la empresa en términos de infraestructura, transporte, personal, tecnología, costos logísticos y nivel de servicio, así como los objetivos que ya ha establecido la organización. Al mismo tiempo, la evaluación externa debe tener en cuenta las condiciones del mercado, como los niveles de servicio, calidad y precios que demanda la competencia, además de comparar el rendimiento con estándares logísticos a nivel mundial. Con esta información, se realiza un análisis formal que busca medir el equilibrio entre costos y niveles de servicio en diferentes escenarios estratégicos. Esto implica proyectar ventas, fijar metas de servicio y explorar diversas alternativas logísticas y tipos de red (nacional o global). Luego, se llevan a cabo análisis de sensibilidad para anticipar los efectos de posibles cambios en la demanda, costos u objetivos de inversión. Finalmente, con toda esta información, se elabora el plan de acción que se implementará a corto y mediano plazo (Mora, 2016).

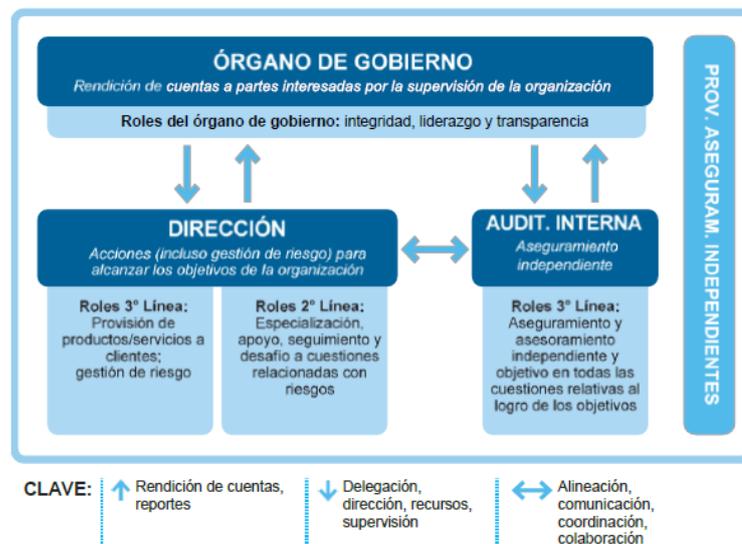
Modelo de las Tres Líneas de Defensa.

La adopción del Modelo de las Tres Líneas se presenta como una solución efectiva para fortalecer la independencia y objetividad de la función de Auditoría Interna frente a posibles interferencias. Esto se debe a la necesidad de definir claramente los roles dentro de la organización para mejorar la gestión del riesgo. En este enfoque, la primera línea se encarga de gestionar los riesgos operativos, la segunda línea ofrece apoyo y supervisión con una visión más amplia, y la tercera línea, que corresponde a Auditoría Interna, proporciona una evaluación independiente sobre la eficacia de los controles y procesos. En 2020, este modelo fue actualizado y pasó a llamarse Modelo de las Tres Líneas, integrando una perspectiva más amplia que no solo busca proteger, sino también generar valor. Esta nueva versión coloca a Auditoría Interna al mismo nivel que la alta dirección, fomentando una colaboración constante entre las tres líneas bajo principios comunes, sin comprometer la imparcialidad del

auditor. En resumen, el modelo promueve una actuación coordinada en toda la organización, asegurando que las funciones operativas, financieras y de control estén alineadas con los objetivos estratégicos y las expectativas de las partes interesadas (*The IAI Global, 2020*).

Figura 8

Esquema del modelo de las tres líneas de defensa



Nota. Tomado de *El Modelo de las Tres Líneas: una herramienta importante para el éxito de toda organización*, por *The IAI Global, 2020*.

Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos y Control

Las normativas actuales y las buenas prácticas en el ámbito del gobierno corporativo exigen que tanto el órgano de gobierno como la alta dirección se involucren de manera activa en la creación y mantenimiento de un sistema robusto de gestión de riesgos, que abarque tanto el nivel estratégico como el operativo. Para cumplir con esta responsabilidad, muchas organizaciones confían a las funciones de la Segunda Línea la tarea de diseñar, implementar y supervisar continuamente estos procesos. Mientras tanto, la Auditoría Interna, como Tercera Línea, se encarga de proporcionar un aseguramiento independiente. Su principal responsabilidad es ofrecer al consejo de administración una evaluación objetiva sobre la efectividad de la gestión de riesgos empresariales (ERM), garantizando que los riesgos más significativos se gestionen adecuadamente y que los controles internos funcionen de manera efectiva (*The IAI Global, 2020*).

Marco Referencial

Estudios Referenciales

La investigación realizada por Martelo et al., (2019) se centraron en estudiar las principales deficiencias existentes en los procesos de control de inventarios que repercuten negativamente en la efectividad operativa y financiera de las empresas del sector bananero; la dificultad detectada consiste en la falta o no adecuación de procedimientos claros y definidos que desencadenan en pérdidas por deterioro, robo y descontrol de los inventarios. El objetivo principal de la misma fue proponer estrategias que logren mejorar la situación de los sistemas de calidad. Por lo tanto, se fundamentó en la investigación de tipo descriptiva para caracterizar los hechos que dieron lugar a la situación de estudio; igualmente, se ancló en el enfoque cualitativo y utilizó la técnica de revisión documental para la evaluación de la importancia de los componentes del Marco COSO y su impacto en el control interno. Los resultados evidenciaron fallas enormes en la segregación de funciones, el monitoreo de entradas y salidas y la inexistencia de indicadores de gestión. La investigación concluyó planteando que la implementación de un sistema de control interno estructurado no solo mejora la toma de decisiones, sino que también apalanca la seguridad, eficiencia y fiabilidad en la administración de los inventarios de las empresas del sector bananero (Martelo et al., 2019)

El estudio realizado por Garzón et al., (2023) se centraron en el propósito de llevar a cabo de un modo más eficaz el control del proceso de exportación de banano en Ecuador, utilizando para ello el diseño de un sistema de gestión de riesgo sustentado en la ISO 31000:2018, motivado por la intensa utilización de los contenedores para actividades ilegales tal como el narcotráfico. Para ello, emplearon las técnicas de entrevistas y de revisión documental, además de se llevaron a cabo un análisis del entorno organizacional mediante la matriz FODA. Una vez reunidos los datos emplearon los requisitos de la ISO31000 para documentar 23 riesgos que en su mayoría eran de naturaleza operativa, con niveles de severidad altos. De la misma manera, se propusieron controles específicos para mitigar la exposición a los riesgos. Finalmente, llegaron a la conclusión de que el modelo planteado era efectivo (Garzón et al., 2023).

En la investigación realizada por Panez et al., (2024) se centró en realizar un análisis sobre la relación que existe entre el control interno con la gestión logística en las operaciones comerciales de las empresas ferreteras. El estudio se realizó ante defectos evidentes en la función de registros y proceso logísticos, principalmente en la recepción, el almacenamiento y la distribución de mercancía. Para tal fin, se realizó la obtención de los datos con un enfoque de tipo cuantitativo, apoyada con un diseño transversal de tipo no experimental, así mismo, se utilizó la recogida de datos realizando un instrumento tipo cuestionario con tipo de respuesta de opciones Likert, para realizar la recogida de datos primarios aplicados a una muestra de 43 trabajadores de ferreterías. Se presentaron los resultados analizados, para ello se utilizó el software SPSS; demostrando una correlación directa significativa de las variables estudiadas (control interno y gestión logística) y concluyó que un sistema de control interno que esté bien desarrollado mejorará eficientemente la gestión logística de las empresas (Panez et al., 2024).

El trabajo desarrollado por Alvarado (2022) tuvo como objetivo permitir el diseño de una propuesta de tipo práctica a partir de la NIA 315 para la comprobación del control interno de la contabilidad de las PYMES de las empresas del sector bananero de Guayaquil. Esta propuesta fue desarrollada dada la necesidad que se va manifestando debido a que muchas de ellas no tenían una evaluación del control interno de sus empresas. Utilizó como técnicas recogida de información entrevistas y encuestas que dieron lugar a la identificación de varios riesgos, tales como: (a) pérdidas económicas, (b) uso indebido de los bienes, (c) riesgo de fraudes o errores, (d) falta de definición de roles, (e) incumplimiento de leyes, (f) información poco confiable, y (g) operaciones sin autorización. Consecuentemente, planteó un marco de trabajo estructurado en cinco fases que sirviera para poder revisar el control interno de forma ordenada y eficaz: identificar, planificar, ejecutar, responder y monitorear (Alvarado, 2022).

Los estudios en revisión están relacionados con el presente trabajo, dado que todos hacen referencia a la necesidad de fortalecer el control interno y gestionar los riesgos en sectores clave, como el bananero, donde las deficiencias de los procesos logísticos y contables impactan directamente en la eficiencia operativa. Las investigaciones comentadas son la base y el apoyo para la elaboración de la propuesta

metodológica que gira en torno a la aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 en la gestión logística de las PYMES bananeras del cantón Quevedo, favoreciendo en el fortalecimiento de sus prácticas de gestión de riesgos y de control.

Marco Legal

Constitución

En el marco de la propuesta metodológica para la aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 para la gestión logística de las PYMES del sector bananero del cantón Quevedo es necesario considerar el papel que cumplen las entidades de control a nivel nacional, como se establece en la Constitución de la República del Ecuador, artículo 213, en el que la Corte Constitucional (2021) señaló que: “Las superintendencias son organismos técnicos de la vigilancia, de la auditoría, de la intervención y del control de las actividades económicas, sociales, de las ambientales y de los servicios ofrecidos por las entidades públicas y/o privadas (...)” (p. 155).

Por tanto, la Superintendencia en Compañías, Valores y Seguros, como organismo de control, también tiene la potestad determinada por la Constitución del país para promover leyes, reglamentos, y normas técnicas que contribuyan a fortalecer las actividad de control interno y a la mejora de la gestión de riesgos dentro de las empresas que conforman el sector empresarial.

Ley de Compañías

Se consideramos importante poder identificar el fundamento normativo que avala la intervención del ente encargado del control que regula la actividad empresarial de las empresas del sector societario. Entendiendo, en este sentido, la Ley de Compañías, en su artículo 433 conforme lo dispuesto por el Honorable Congreso Nacional y la Comisión de la Legislación y Codificación (2023) determinaron que: “El Superintendente expedirá las regulaciones, reglamentos y resoluciones que considere necesarias para el óptimo Gobierno, la adecuada vigilancia y el correcto control de las compañías mencionadas del sector societario,” (p. 151).

En conclusión, la SUPERCIAS, como entidad encargada de dirigir el sistema societario, está facultada para promover la práctica de las buenas costumbres en las empresas a través de los siguientes instrumentos jurídicos: (a) leyes; (b) reglamentos; (c) normas, y (d) decisiones técnicas. Este soporte normativo es determinante para la

implementación de la Norma 9.1 en la gestión logística de las PYMES bananeras, ya que resalta el enfoque en el control interno, la gobernanza corporativa y las estrategias de gestión de riesgos de este sector.

Resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2020-0013 – Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo

Las Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo, emitidas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, proponen una guía con bases y directrices para mejorar la manera de manejar las empresas. Su objetivo es poder incrementar la transparencia, la responsabilidad y la eficiencia de la toma de decisiones, así como fomentar una cultura de cumplimiento, ética y sostenibilidad. Las normas proponen prácticas que favorecen una adecuada supervisión de las personas que operan al frente de las organizaciones, buscando siempre una gestión sólida y confiable, especialmente en los sectores estratégicos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

Arquitectura de Control.

En el contexto de un buen gobierno corporativo, el control interno es definido como uno de los elementos que deben articularse para asegurar la fiabilidad de la información financiera, para asegurar la ejecución eficiente de las operaciones y para asegurar el cumplimiento de la normativa vigente. El control interno está formado por políticas, procedimientos y estructuras que contribuyen a identificar y controlar los riesgos que pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Es importante que este control esté completamente sincronizado con la gestión del riesgo, dentro de una dinámica de control continuo de los controles, seguimiento de los procesos críticos y aplicación de medidas correctivas en caso de ser necesario. Ambas articulaciones garantizan que las organizaciones puedan anticiparse a los problemas, tomarse mejores decisiones y garantizar su sostenibilidad en el tiempo (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

Marco Normativo

Norma 9.1 Comprender los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control

Las Normas Globales de Auditoría Interna, establecidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA), proporcionan lineamientos que son fundamentales para que el trabajo de la auditoría interna se realice con valor, calidad y objetividad para la organización. Esto es, en efecto, una forma de fortalecer el buen funcionamiento del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y los sistemas de control, favoreciendo así el que el trabajo de la auditoría interna acompañe eficazmente la consecución de los objetivos de la Institución con seriedad y profesionalidad. En particular, la Norma 9.1 enfatiza que el auditor debe ser consciente de cómo se relacionan entre sí los procesos de gobierno, control y riesgo, pues solo en este caso puede evaluar si la organización actúa con transparencia, si los riesgos están bien tratados y los controles realmente funcionan. Además, la norma muestra nuevamente que el auditor también debe tener presente cómo se toman las decisiones, cómo se distribuyen los recursos y cómo se comprueban los resultados, para emitir recomendaciones prácticas y alineadas con los objetivos de la entidad (*The Institute of Internal Auditors, 2024*).

La aplicación de la Norma 9.1 en esta investigación es clave para sustentar la propuesta metodológica enfocada en la gestión logística de las PYMES del sector bananero del cantón Quevedo. Al comprender a fondo los procesos de riesgos y control, se podrá diseñar una guía práctica que permita a las empresas aplicar un proceso de intervención como una herramienta de mejora continua. Esto contribuirá a fortalecer su estructura organizacional, optimizar sus procesos logísticos y garantizar el cumplimiento de estándares de control y gestión de riesgos conforme a buenas prácticas internacionales.

Capítulo 2: Metodología de la Investigación

Diseño de Investigación

El diseño hace referencia al plan o estrategia que se elabora a fin de recabar los datos necesarios para dar respuesta a la problemática planteada. Mediante este diseño el investigador puede comprobar que el planteamiento de sus preguntas de investigación es correcto en el determinado contexto, o bien, reunir evidencia que respalde los enfoques definidos para la investigación (Barrero, 2022)

El diseño de investigación se convertirá en la hoja de ruta para recolectar la información necesaria para poder dar respuesta al problema central de la investigación, por lo cual, se tomará en consideración los diseños: (a) observacional, (b) transversal y (c) prospectivo, las cuales permitirán responder al problema central del estudio que presenta la gestión logística de PYMES del sector bananero en el cantón Quevedo.

El diseño observacional permite examinar directamente un fenómeno, hecho o situación. Es un diseño que permite recoger, anotar y analizar información sobre una determinada realidad, actividad o comportamiento. En otras palabras, permite al investigador reunir la máxima cantidad de datos, observando la realidad tal como se presenta (Maldonado et al., 2023)

En diseño observacional se empleará para inspeccionar directamente cómo se ejecutan los procesos logísticos en las PYMES pertenecientes al sector bananero del cantón Quevedo, permitiendo así contar con información certera para identificar las prácticas actuales, las deficiencias y los puntos críticos que afectan la eficiencia logística. Esta información será útil para construir la propuesta metodológica que sirve de base para la propuesta.

El diseño transversal se basa en captar la información en un solo momento y una sola vez. Se asemeja a hacer una foto o una radiografía de una situación para después analizarla y describirla en el estudio. Este tipo de diseño se puede utilizar con fines exploratorios, descriptivos o para relacionar variables entre sí (Arias et al., 2021).

El diseño transversal se aplicará para orientar el flujo de información en un determinado momento. Esta estrategia permitirá describir con claridad y precisión de qué manera se están llevando a cabo los procesos logísticos de las PYMES bananeras del cantón Quevedo, y servirá para sondear las posibles relaciones que pudieran existir entre esas prácticas y lo establecido en la Norma Global de Auditoría Interna 9.1.

El diseño prospectivo permite estudiar la influencia de un hecho o fenómeno, presente o futuro, sobre el corto, medio o largo plazo. Mediante este diseño también es posible indagar en el futuro si los cambios previstos finalmente van a suceder o no, contrastándolo con datos históricos. En síntesis, el diseño prospectivo orienta la investigación hacia posibles escenarios o desarrollos futuros en relación con el tema. (Ñaupas et al., 2018).

El diseño prospectivo se empleará para examinar de qué modo la aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 podría influir en la gestión logística de las PYMES bananeras del cantón Quevedo a lo largo del tiempo. Así posibilita estudiar si las acciones propuestas pueden derramar en cambios que sean sostenibles, alcanzando una perspectiva estratégica que también oriente cómo se aplicará la norma y poder así evidenciar la fortaleza operacional de este sector.

Enfoque de Investigación

Los enfoques son formas de analizar los resultados obtenidos al finalizar una investigación. Si se quiere lograr expresar los resultados de los datos, a través de cifras y estadísticas, debe usarse el enfoque cuantitativo que trabaja analizando cantidades y llegando a resultados claros, precisos y repetibles. Por otro lado, el enfoque cualitativo produce datos descriptivos e interpretativos, ya que en este caso no se hablará de números, sino que se expondrán los datos a través de explicaciones o de informes (Baas et al., 2012).

En esta investigación se optó por el enfoque cualitativo, ya que ofrece la posibilidad de profundizar en la comprensión de los procesos logísticos que se desarrollan en las PYMES bananeras del cantón Quevedo, que a su vez permitirá la recolección de información más detallada y directa de los actores involucrados con la problemática existente, lo cual conllevará a un mejor análisis.

Tipo de Investigación

La investigación concluyente descriptiva tiene la finalidad, de describir la forma en la que determinadas variables se comportan y, en ocasiones, detectarlas bajo determinadas combinaciones haciendo uso de varias de ellas. Además, su propósito es llegar a conocer las variables importantes sobre el tema que se estudia, analizando posteriormente cómo se comportará cada una de ellas (Ynoub, 2011)

Se adoptará la investigación concluyente descriptiva, cuyo propósito es estudiar el comportamiento de las principales variables de la gestión logística de las PYMES del sector bananero del cantón Quevedo. Dicha estrategia permite identificar, a través de técnicas de recolección de datos, los riesgos que afectan de forma directa los procesos logísticos. A su vez, se pretende la identificación de los problemas que presentan estas entidades sobre sus prácticas de la administración del riesgo, así como en lo que se refiere a la selección de controles. Esto permitirá contar con elemento para sustentar la propuesta metodológica sobre la aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1.

Fuente de Información

Las fuentes primarias son las que permiten obtener la información necesaria de forma directa de la persona o fenómeno que se estudia; esto es, en contacto directo con el mismo (entrevistas, observaciones, cuestionarios). Por otro lado, las fuentes secundarias son aquellas derivadas de documentos ya constituidos, como, por ejemplo, historiales clínicos, expedientes académicos, estadísticas de salud, datos censales, etc (Maldonado et al., 2023)

El presente estudio, que se realiza sobre la aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 en la gestión logística de las PYMES del sector bananero del cantón Quevedo, utilizará fuentes primarias y secundarias para alcanzar los objetivos establecidos. Las fuentes primarias se obtendrán de forma directa de los actores involucrados mediante entrevistas. Por otro lado, las fuentes secundarias que fueron las utilizadas y que se encuentra en el capítulo uno respaldará el diseño de la propuesta metodológica.

Población

La población es un grupo de personas o de elementos que tienen algo en común y son capaces de aportarnos la información que contribuye a comprender el problema de investigación. Para ser parte del estudio, deben cumplir con ciertos requisitos, ya que su participación debe ser útil y relevante para el desarrollo del análisis (Gregorio, 2023). Por consiguiente la población objetiva de la presente investigación está conformada por 14 PYMES categorizada por las actividades económicas: A0122.01 - cultivo de bananos y plátanos y G4630.11 - venta al por mayor de banano y plátano, como se muestra a continuación:

Tabla 1*Población objetiva*

Ruc	Nombre	Cantón	CIU nivel 6	Tamaño
1290071980001	Exp. E Imp. Manobal C. Ltda.	Quevedo	A0122.01	Mediana empresa
0992408952001	Hacienda Marjorie Damarjo S.A.	Quevedo	A0122.01	Mediana empresa
0992409703001	Hacienda La Gordita Halagor S.A.	Quevedo	A0122.01	Mediana empresa
0992471298001	Samanesa S.A.	Quevedo	A0122.01	Mediana empresa
1291731542001	Agricola San Ignacio S.A. Asinasa	Quevedo	A0122.01	Mediana empresa
0992709197001	Agroaereo Fruit Export S.A.	Quevedo	A0122.01	Mediana empresa
0992874813001	Palcadur Sa.	Quevedo	G4630.11	Mediana empresa
1291748526001	Agricola Cortes Villalba S.A. Agricorvi	Quevedo	G4630.11	Pequeña empresa
1291787696001	Tabacalera Aleso S.A.S.	Quevedo	A0122.01	Pequeña empresa
0992996080001	Agricola Santa Rita Sanrita S.A.	Quevedo	A0122.01	Pequeña empresa
1291781787001	Inversiones Agricolas Y Ganaderas Tres Flechas S. A. "Inaga" Sociedad Anónima Sanfer Exportaciones Sanferexp	Quevedo	A0122.01	Pequeña empresa
1291784212001	Cia.Ltda. Exportadora Lucetty Banana	Quevedo	G4630.11	Pequeña empresa
1291789689001	Exportlucetty S.A.	Quevedo	A0122.01	Mediana empresa
1291789956001	Simba Corporación Simbacorp S.A.	Quevedo	A0122.01	Pequeña empresa
1291790642001	Servicios Agricolas Rioverde S.A.	Quevedo	G4630.11	Mediana empresa
1291791159001	Produbanano S.A.	Quevedo	G4630.11	Mediana empresa

Nota: Adaptado de “*Directorio de Empresas*”, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2025.

Muestra

Una muestra es una parte de la población (universo) que se utiliza para representarlo. Así, se permite estudiar menos casos, pero se llega a obtener resultados que reflejan lo que se obtendría analizando todo el grupo. Si dicha parte elegida refleja bien lo que sucede en el conjunto, se considera muestra representativa (Perez et al., 2020).

Muestreo

En el caso de las investigaciones cualitativas la manera de elegir las muestras difiere de otros enfoques, seleccionado personas, situaciones o hechos que son considerados relevantes para el abordaje de la problemática que se quiere investigar. Para dicho fin se emplea métodos no probabilísticos, como: (a) el muestreo casual o accidental, (b) por conveniencia, y (c) el muestreo por cuotas (Carhuanchi et al., 2019). De manera que, para el propósito de la presente propuesta metodológica se utilizará el muestreo por conveniencia.

Las muestras por conveniencia se equiparán con las accidentales, en el sentido de que se eligen personas que están a disposición. Pero a la inversa de las accidentales, las muestras por conveniencia no están necesariamente elegidas al azar, sino que se determina de forma intencionada, atendiendo a determinados criterios o condiciones relativas a los objetivos de investigación o a la planificación realizada; eligiendo las muestras para atender a las necesidades específicas de la investigación llevada a cabo (Acosta, 2016). Por consiguiente, la población muestral estará conformada por tres empresas, las cuales fueron seleccionadas considerando los siguientes criterios: (a) apertura de información, (b) contar con área de logística, y (c) personal con más de cinco años en el cargo. Lo expuesto se muestra a continuación:

Tabla 2

Muestra Poblacional

Ruc	Nombre	Cantón	CIU nivel 6	Tamaño
1290071980001	Exp. E Imp. Manobal C. Ltda.	Quevedo	A0122.01	Mediana empresa
0992709197001	Agroaereo Fruit Export S.A.	Quevedo	A0122.01	Mediana empresa
0992874813001	Palcadur Sa.	Quevedo	G4630.11	Mediana empresa

Nota: Adaptado de “*Directorio de Empresas*”, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2025.

La muestra de expertos está formada por personas que destacan por su especialización y experiencia en el ámbito de estudio. Para que una persona forme parte de la colección de expertos que estudia el tema, tiene que cumplir una serie de requisitos en relación con su experiencia o saber especializado. Este método es muy similar al muestreo por conveniencia, el principal rasgo del mismo, sin embargo, es que la selección se realiza en la base exacta de la pericia que poseen del tema (Niño, 2019). Por consiguiente

Tabla 3

Muestra de Expertos

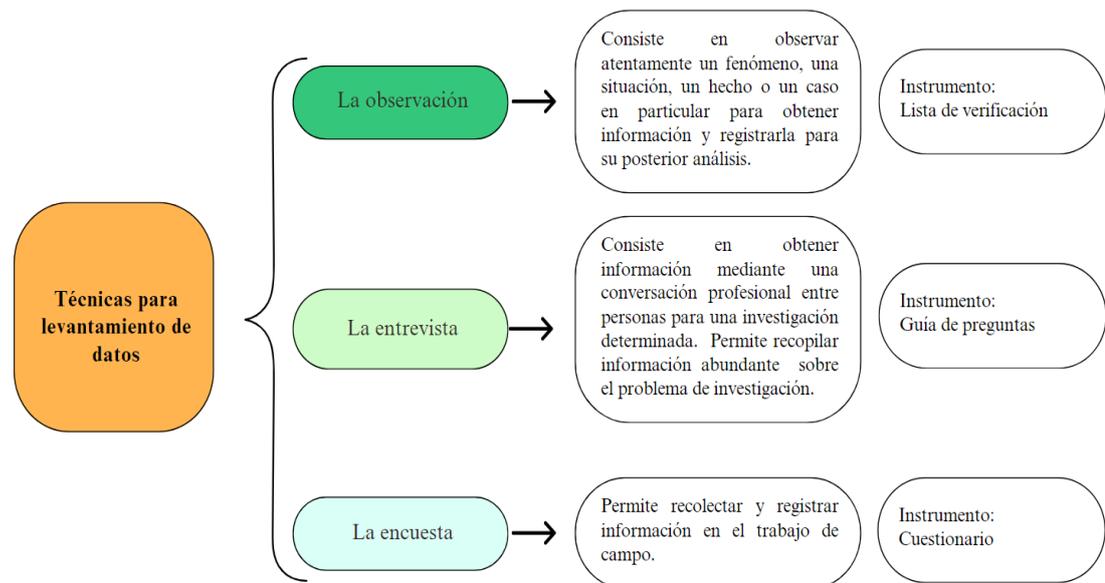
No.	Nombres de Expertos	Expertos en
1	MBA. Grace Alvarado	Auditoría Interna y Control Interno
2	MBA. Romel Guerra	Auditoría Interna y Control Interno
3	Ing. Francisco Briones	Auditoría Financiera y Controles Financieros

Técnica de Recogida de Datos

La elección de las técnicas e instrumentos de estudios para datos de forma general tendrá relación directa con el tipo de investigación obtenida, de carácter cuantitativo o cualitativo. Es importante señalar que los instrumentos que se pueden entender como unas herramientas que sirven de apoyo a una técnica. Por este motivo, no se trata de simplemente seleccionar herramientas, sino que estas se utilizarán de acuerdo con el enfoque elegido en la investigación (Corbetta, 2019). A continuación, se presenta un detalle de las técnicas para levantamiento de información:

Figura 9

Técnicas y Tipos de Instrumentos para la Captura de Datos Primarios



Nota. Adaptado de *Metodología de la Investigación Científica*, por Perez et al., 2020. Editorial Maique. Argentina.

Siguiendo el planteamiento hecho, se va a recurrir a la técnica entrevista, que tiene su base en el diálogo, siendo la técnica más utilizada en las investigaciones cualitativas por ser la que permite la obtención de la información más directa del entrevistado. Para que la técnica de la entrevista sea eficaz tiene que elaborarse con antelación, definiendo los temas a tratar y las preguntas a seguir. La entrevista puede ser estructurada, con un orden fijo y determinado, o una entrevista con cierto grado de

flexibilidad y de apertura. Para dirigir la conversación frecuentemente se utiliza una guía de pregunta , y si el entrevistado lo permite se graba para su análisis (Corbetta, 2019). A partir de lo dicho hasta aquí , se presentará á la estructura y el contenido de los dos modelos de entrevistas, utilizados para la recolección de la información primaria:

Modelo de Entrevistas para personal de empresas bananeras (PYMES) – Gestión logística

Fecha:

Entrevistado:

Empresa:

Cargo actual:

1. ¿Cómo describiría el proceso logístico que lleva actualmente su empresa?
2. ¿Qué controles internos están aplicando actualmente en los procesos logísticos de su organización?
3. ¿Cuáles son los principales riesgos que han identificado en la gestión logística de su empresa?
4. ¿De qué manera detectan estos riesgos? ¿Utilizan herramientas o métodos específicos para su identificación?
5. Cuando se detecta un riesgo logístico, ¿qué acciones realiza su empresa para evaluarlo y priorizarlo?
6. ¿Cómo se decide qué controles aplicar frente a los riesgos logísticos identificados?
7. ¿Qué dificultades enfrentan al momento de evaluar o autoevaluar los riesgos en su gestión logística?
8. ¿Cómo se documentan los riesgos y los controles aplicados en su empresa?
9. ¿Qué tipo de seguimiento o monitoreo realizan sobre los controles logísticos implementados?

Modelo de Entrevistas para expertos en gestión de riesgo, control y auditoría interna

Fecha:

Entrevistado:

Formación académica:

Experiencia profesional:

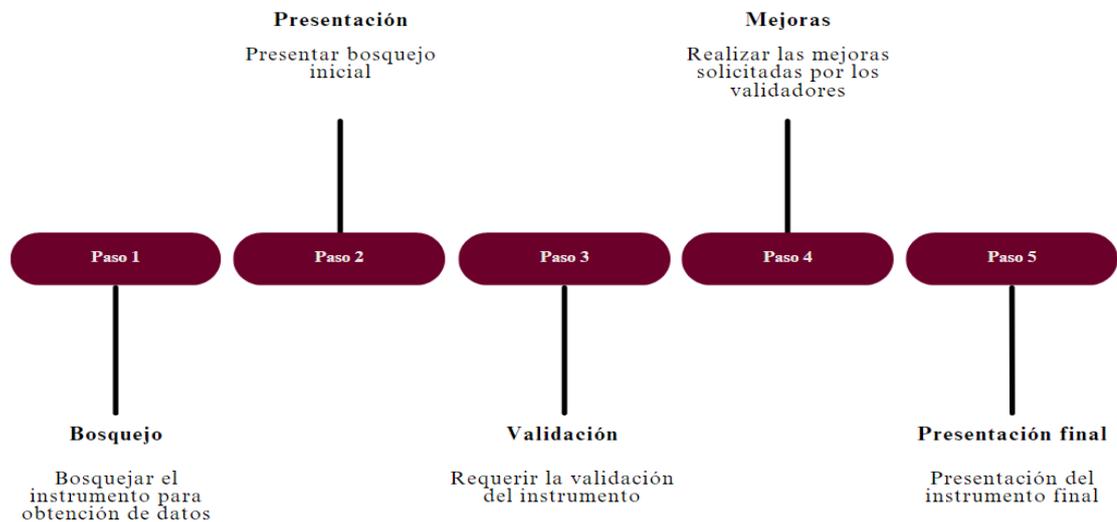
1. ¿Cuál considera usted que es el nivel de madurez de la gestión de riesgos y de controles de las áreas logísticas de las PYMES del sector bananero?
2. ¿Qué desafíos cree que enfrentan las PYMES en la gestión de riesgos y control logísticos?
3. Desde su experiencia, ¿cuáles son los riesgos más comunes en los procesos logísticos de pequeñas y medianas empresas del sector bananero?
4. ¿Qué buenas prácticas recomienda para implementar una autoevaluación efectiva de riesgos para la gestión logística?
5. ¿Qué tipo de controles considera más adecuados para mitigar riesgos logísticos en este tipo de empresas?
6. ¿Qué tan aplicable considera la Norma Global de Auditoría Interna 9.1., para fortalecer la gestión de riesgos y control en el contexto de las PYMES bananeras?
7. ¿Qué elementos metodológicos deberían incluirse en una propuesta de autoevaluación basada en la norma 9.1?
8. ¿Qué limitaciones podrían enfrentar las PYMES al aplicar esta norma?
9. ¿Qué herramientas o marcos complementarios recomendaría para reforzar la gestión de riesgos y control interno logístico?
10. ¿Qué aspectos adicionales considera importantes para el diseño e implementación de una metodología de autoevaluación de riesgos y control?

Validación del instrumento guías de preguntas

Las guías de preguntas utilizadas en las entrevistas, que son la herramienta principal para recopilar datos primarios, fueron sometidas a un proceso de validación con el fin de asegurar su confiabilidad. Esto permite validar la viabilidad del instrumento a utilizar. A continuación, se explica cómo se llevó a cabo esta validación.

Figura 10

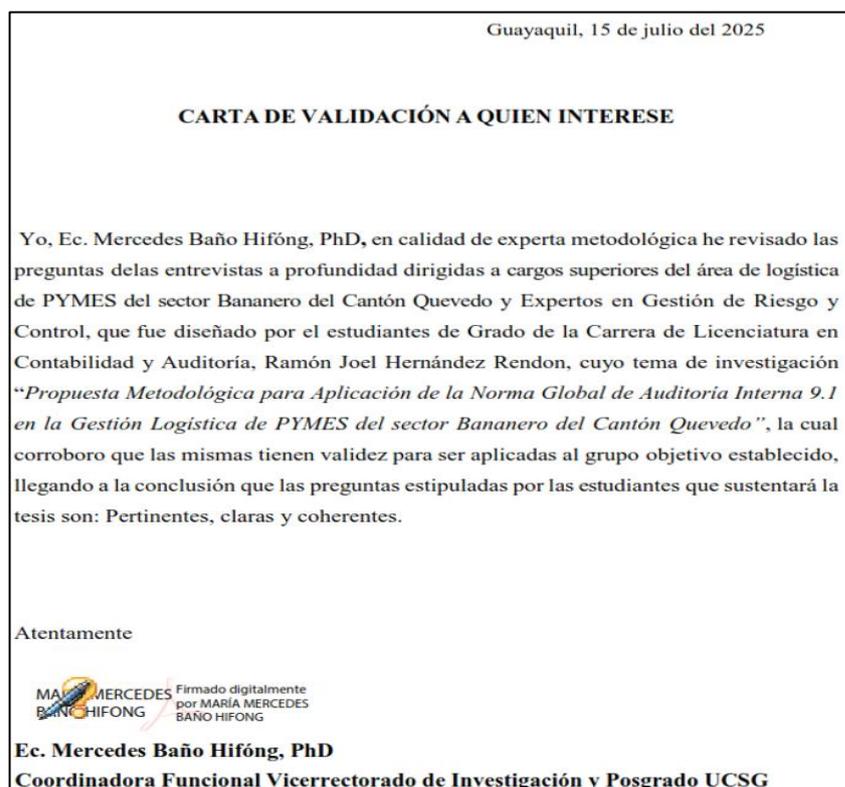
Fases del Proceso de Validación de Expertos



Nota. Adaptado de *Metodología de la Investigación*, por Hernández et al., 2014. McGRAW-HILL Education. México DF.

Figura 11

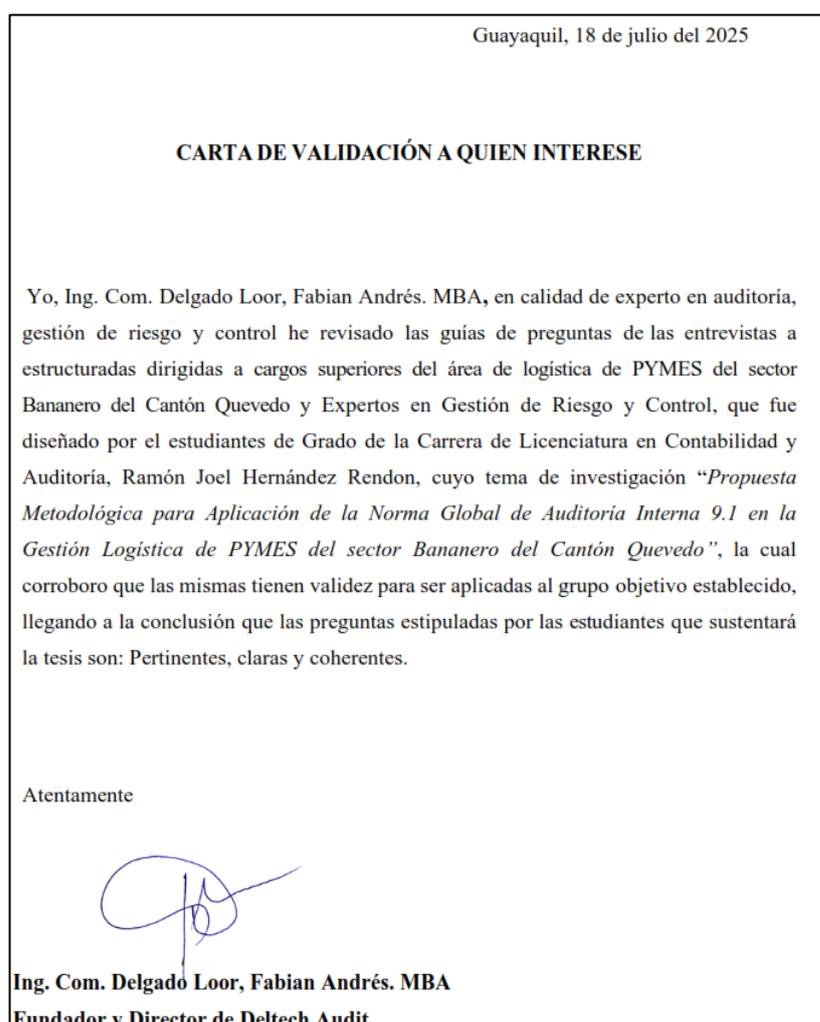
Cartas de validación del Experto Metodológico



Nota. Carta de validación de expertos.

Figura 12

Cartas de validación del Experto Profesional en Auditoría, Gestión de Riesgos y Control Interno



Nota. Carta de validación de expertos.

Análisis de Datos

El análisis cualitativo no sigue una trayectoria lineal, sino que supone la realización de un conjunto de varias acciones que se llevan a cabo para atender los objetivos de la investigación o la respuesta a las preguntas formuladas y que se calculan en la repetición y la interacción (Lerma, 2019). En este sentido, el análisis de los datos cualitativos se ha llevado a cabo en cuatro fases: (a) en primer lugar, se han elaborado las guías de preguntas; (b) a continuación se han realizado las entrevistas para la recopilación de la información; (c) en tercer lugar, los datos obtenidos se

organizan y acondicionan para su análisis y su interpretación; y (d) en último término los datos se analizan y se discuten los resultados obtenidos.

Resultados de las entrevistas aplicadas al personal de empresas bananeras (PYMES) – Gestión logística

Primera entrevista.

Fecha: 24/07/2025

Entrevistado: Rubén Ganchozo Intriago

Empresa: Agro Aéreo S.A.

Cargo actual: Contador General

1. ¿Cómo describiría el proceso logístico que ha llevado su empresa durante los últimos 12 meses?

En el último año, la empresa Agro Aéreo SA ha tenido que adaptarse a un entorno operativo muy cambiante, persiguiendo una mejora continua en la eficiencia de sus procesos logísticos. Se han producido importantes cambios en las áreas más significativas relacionadas con la adquisición de insumos, la manera de almacenar y la forma de distribuir . El propósito de estas modificaciones es garantizar que la cadena de suministros funcione correctamente y reducir los tiempos de espera. Sin embargo, existen problemas estructurales aún evidentes como la dependencia de los proveedores externos que no siguen ciertas pautas homogeneizadas, la falta de integración existente entre los sistemas de la gestión logística y el control , o ciertos retrasos en la planificación del transporte, sobre todo en é pocas de gran producción. Eso sí , estas situaciones han puesto de manifiesto la necesidad de revisar los procesos logísticos y de reforzarlos con una vista más preventiva y estratégica

2. ¿Qué controles internos están aplicando actualmente en los procesos logísticos en la empresa? ¿Podría indicar si estos controles son de tipo preventivo, detectivos o correctivo?

Durante el aprovisionamiento y las compras predominan los controles de tipo detectivo, que consisten en la realización de comparaciones entre la petición , los albaranes y las facturas. En los niveles de transporte y distribución se llevan a cabo controles de tipo correctivo , que son los que permiten actuar frente a imprevistos en el trayecto, cuentos como los retrasos y los cambios de destino. En el almacenamiento se encuentran controles de tipo mixto , ya que se componen de inspecciones periódicas

que revisan el estado de la ubicación y verificación del estado de los productos y correcciones a realizar cuando se han encontrado productos con una conservación inadecuada . Por último, la documentación logística se presenta con controles de tipo preventivo, para garantizar la trazabilidad de la información y la no presencia de faltas.

3. ¿Cuáles son los principales riesgos que han identificado en la gestión logística de su empresa? Le agradeceríamos que clasifique los riesgos mencionados según su naturaleza: operacionales, de cumplimiento, financieros y reputacionales.

Hemos identificado diferentes puntos que podrían ofrecer lugar a riesgos vinculados a nuestra logística. Entre ellos , los riesgos operativos más relevantes son la pérdida o el daño a productos como consecuencia de un almacenamiento o embalaje inadecuado , y los fracasos en la planificación de las rutas de entrega , que tienen su impacto en los tiempos de respuesta de la misma. Los riesgos de cumplimiento, que pueden suponer multas, por incumplimiento de normativas sanitarias o la entrega de la documentación que nos piden las autoridades, son otro tipo de riesgos identificados . Los riesgos financieros surgen, principalmente , de gastos no previstos , por ejemplo , las necesidades de transporte urgente , dado que no se ha hecho una planificación correcta , o por penalidades , derivadas de los retrasos en las entregas. Finalmente , con respecto a los riesgos a la reputación , son quejas de clientes tales como productos que no cumplen con las especificaciones acordadas o que no se cumplen los plazos pactados para la entrega , que nos pueden dañar en la imagen de nuestra empresa en el mercado.

4. ¿De qué manera detectan o identifican los riesgos logísticos en su empresa?
¿Utilizan herramientas específicas como FMEA (Análisis de Modos y Efectos de Falla), diagramas de causa-consecuencia (Bow-Tie), listas de verificación de auditoría o sistemas informáticos que recojan datos de procesos?

La empresa recurre a la aplicación de herramientas que combinan formas estructuradas para la detección de riesgos existentes en el proceso de logística. Se emplean listas de verificación internas sobre los riesgos existentes , métodos de fallos basados en situaciones anteriores, y reuniones periódicas de grupos de trabajo entre logística y contabilidad con el objetivo de observar aquellas desviaciones que se repiten con frecuencia. En todo caso , de momento no se encuentran incorporadas

técnicas como FMEA, lo que muestra que tenemos un camino claro hoy para mejorar el sistema de detección de riesgos y para la incorporación en el proceso de distintas tecnologías que permiten la recogida de información de forma automática e inmediata.

5. Una vez detectado un riesgo logístico, ¿qué acciones realiza su empresa para evaluarlo y priorizarlo? Por favor, describa si utilizan una matriz de impacto-probabilidad, criterios de severidad u otra metodología para priorizar riesgos.

Cuando se detecta la existencia de un riesgo logístico, se evaluará a través de un proceso ordenado. Procederemos primero a evaluar cuánto puede impactar a los objetivos operativos, financieros o de cumplimiento, a través de la explotación de una matriz que cruza el impacto, con la probabilidad de que el evento ocurra. La lectura de esta matriz producirá una interpretación que nos ayudará a saber de la celeridad del riesgo y de la urgencia para abordarlo. En segundo lugar, se evaluará en tramos que esperamos puedan impactar, como la frecuencia con que ha ocurrido, el posible monto a perder, cómo impacta a los clientes clave o especialmente a los productos y actividades que hemos decidido controlar y la cantidad de recursos que tenemos para manejarlo. Está claro que esta evaluación produce un insumo fundamental para decidir qué hacer, quién es lo que hace y los tiempos para. Aun así, y como reto del presente esta evaluación no se realiza de forma automatizada, lo que recordemos facilitar el retraso de las decisiones en casos complejos.

6. ¿Cómo se decide qué controles aplicar frente a los riesgos logísticos identificados? ¿Qué criterios se consideran en esa decisión?

La selección de los controles destinados a enfrentar los riesgos logísticos se lleva a cabo a partir de un proceso de análisis técnico; la evaluación de sus costos y beneficios; y la operatividad del mismo. Para llevar esto a cabo se comienza por estudiar la naturaleza del riesgo, analizando el impacto que puede tener y las veces que se espera que se presente. A continuación, se estudian aspectos como el costo para llevar a cabo su control, los beneficios esperados en la reducción del riesgo y la disponibilidad de medios humanos, técnicos y económico. De esta forma se comienza el proceso de elección del control siendo: preventivo, detectivo y / o correctivo, y se define su alcance final. Si bien es cierto que el proceso de elección de los controles está organizado, actualmente no todo está documentado, por lo que se identifica la

necesidad de estandarizar este proceso en una correcta elección de controles que , además , ofrecerá la posibilidad de que sea trazable y coherente en el tiempo.

7. ¿Qué dificultades enfrentan al momento de evaluar o autoevaluar los riesgos en su gestión logística?

Las mayores dificultades que encontramos para evaluar o autoevaluar riesgos logísticos son la dificultad de encontrar datos actualizados en tiempo real y de tomar decisiones rápidas y efectivas . Estas dificultades encontramos por diversas causas , tanto de origen externo, como pueden suceder cambios imprevisibles en las condiciones meteorológicas o en los proveedores que incumplan con los pedidos por problemas internos, como tener registros incompletos o duplicados en los sistemas, y por limitaciones tecnológicas, como pueden ser que algunas herramientas están poco adaptadas a nuestras necesidades o no se integran bien con las del resto de las áreas. Asimismo, encontramos una escasa capacitación del personal para usar las metodologías de evaluación de riesgos, lo que limitará el ámbito de las acciones técnicas; y por último, que los procesos para captar la retroalimentación mejoran lentamente la mejora de los controles.

8. ¿Cómo se documentan los riesgos y los controles aplicados en su empresa?

La empresa registra los riesgos y controles, sobre todo, en una matriz integrada que recoge la descripción de cada riesgo, su nivel de criticidad, los controles actuales y los planos de mejora. Para elaborar esta matriz, se siguen procedimientos estándar explícitos por las áreas de contabilidad y logística. Los controles instaurados, además, son formalizados y documentado de forma escrita. Al finalizar, se elabora un informe ejecutivo que sintetiza los riesgos detectados, las acciones e iniciativas llevadas a cabo y los resultados alcanzados, que serán la base de trabajo de la toma de decisiones en niveles superiores.

9. ¿Qué tipo de seguimiento o monitoreo realizan sobre los controles logísticos implementados?

El seguimiento de los controles logísticos que se han implementado se lleva a cabo mediante un sistema de seguimiento continuo, que incluye revisiones periódicas mensuales o trimestrales según la importancia del proceso. Además, incluyen inspecciones físicas, cruce de información entre áreas, así como también la validación de los indicadores en relación al cumplimiento de los tiempos de entrega, niveles de

merma, rotación de inventarios, entre otros. Según lo que van dando los resultados de estas revisiones, se va actualizando la matriz de riesgos y se van realizando los ajustes en los controles, si se requiere. Asimismo, se llevan a cabo las reuniones de confección de una retroalimentación con las áreas involucradas, a partir de las cuales se van consensuando aprendizajes a insertar en la cultura de mejora continua.

Segunda entrevista.

Fecha: 25-07-2025

Entrevistado: Karla Mieles Álava

Empresa: Exp. e Imp. Manobal

Cargo actual: Contadora Jr.

1. ¿Cómo describiría el proceso logístico que ha llevado su empresa durante los últimos 12 meses?

Durante los últimos doce meses, la empresa ha implementado un proceso logístico totalmente integrado que va desde la planificación de la cosecha, la recolección, el empaque, hasta el transporte y la exportación. Esta cadena ha sido preparada para garantizar la trazabilidad completa desde el origen hasta el destino de los productos (banano). Durante este tiempo, se consolidó la coordinación entre producción y logística para reducir retrasos y mejorar los tiempos de respuesta. Se formalizaron acuerdos con los proveedores de transporte locales y se establecerán horarios fijos de despacho para garantizar la puntualidad. Se implementó un sistema propio de gestión de inventarios como parte de la mejora continua para tener un control más exacto de la cantidad de producto empacado, aunque hay áreas de mejora para la integración con otros sistemas de información.

2. ¿Qué controles internos están aplicando actualmente en los procesos logísticos en la empresa? ¿Podría indicar si estos controles son de tipo preventivo, detectivos o correctivo?

La empresa ha puesto en marcha diversos tipos de controles internos que abarcan todas las fases del proceso logístico y que se dividen en controles preventivos, controles detectivos y controles correctivos. Los controles preventivos que se han puesto en marcha son, por ejemplo, la revisión previa del estado de los vehículos de transporte y la correcta capacitación del personal de manejo de la fruta, así como seguir reglas básicas que permiten disminuir los daños producidos por un manejo inapropiado

de los sistemas de transporte. Los controles detectivos consisten en inspecciones visuales del producto previo al empaque y un seguimiento de los tiempos de entrega para comprobar que la planificación se está llevando a cabo. Los propios controles correctivos consisten en ir adaptando las rutas de transporte ante un retraso o una mala condición del camino, así como gestionar formalmente un reclamo en el caso que haya un incumplimiento por la parte de los proveedores. A pesar de todos los esfuerzos, se reconoce que hay que mejorar la documentación de todos estos controles y por otro lado, se saben que todavía están por mejorar aspectos de la propia efectividad de los controles mencionados.

3. ¿Cuáles son los principales riesgos que han identificado en la gestión logística de su empresa? Le agradeceríamos que clasifique los riesgos mencionados según su naturaleza: operacionales, de cumplimiento, financieros y reputacionales.

En la gestión logística se han evidenciado distintos riesgos. Los riesgos operativos, donde los daños en la fruta durante el transporte se deben a la carga inadecuada o a las malas condiciones de las vías, así como por los retrasos logísticos causados por el mal estado de los caminos rurales. En cuanto a los riesgos de cumplimiento destaca el riesgo de ser sancionado por no cumplir con las normas fitosanitarias, así como por no presentar la documentación completa o fuera de plazo ante la autoridad pertinente.

4. ¿De qué manera detectan o identifican los riesgos logísticos en su empresa?
¿Utilizan herramientas específicas como FMEA (Análisis de Modos y Efectos de Falla), diagramas de causa-consecuencia (Bow-Tie), listas de verificación de auditoría o sistemas informáticos que recojan datos de procesos?

La empresa identifica los riesgos logísticos a través de métodos práctico o empírico a partir de la revisión de incidentes y de la observación continua de los procesos; para ello, se mantiene una bitácora de las entradas y salidas del transporte, lo que permite detectar determinadas anomalías y habilitar la frecuencia con que se producen.

Las reuniones periódicas con los responsables de cada área son las que permiten detectar problemas, proponer mejoras, al mismo tiempo, las comprobaciones internas son llevadas a cabo para determinar si se cumplen los procedimientos

establecidos. Sin embargo, se reconoce que aún no dispone de herramientas técnicas como el FMEA, para evaluar los riesgos de forma más estructurada.

5. Una vez detectado un riesgo logístico, ¿qué acciones realiza su empresa para evaluarlo y priorizarlo? Por favor, describa si utilizan una matriz de impacto-probabilidad, criterios de severidad u otra metodología para priorizar riesgos.

La gestión de riesgos logísticos empieza cuando se identifica un evento de riesgo, se prosigue con su registro y descripción, posteriormente se clasifica según la severidad de su nivel de frecuencia y de impacto, ya sea operativo o financiero. Para ello, se mide la probabilidad de ocurrencia y el impacto que permite hacer visible la severidad de cada riesgo que puede ocurrir.

A partir de la clasificación obtenida, se determina el ámbito de la atención a mediano y largo plazo. Aunque este método ha ayudado a organizar las prioridades, lo cierto es que no existe protocolarmente un método estandarizado para documentar todo el análisis, tampoco sirven para una posible trazabilidad de la retroalimentación que afecta futuras revisiones.

6. ¿Cómo se decide qué controles aplicar frente a los riesgos logísticos identificados? ¿Qué criterios se consideran en esa decisión?

La determinación de los controles que sirven para la reducción de los riesgos logísticos de la empresa se basa, principalmente, en un análisis coste -beneficio que tiene en cuenta el impacto que tendrá cada control frente al riesgo identificado, así como la factibilidad técnica y operativa, en el sentido en el que puede ponerse en marcha con los recursos humanos, tecnológicos y de tiempo disponibles. En algunos casos, se tienen en cuenta las recomendaciones de auditores externos, que ofrecen por lo general un grado de objetividad extra sobre la aplicación de los controles existentes en empresas. No obstante, todavía no existe un procedimiento estructurado para la toma de dichas decisiones, lo que puede provocar distorsiones en la aplicación de los controles en función del criterio de quienes los gestionan.

7. ¿Qué dificultades enfrentan al momento de evaluar o autoevaluar los riesgos en su gestión logística?

La empresa presenta una serie de desafíos a la hora de llevar a cabo la evaluación o la autoevaluación de los riesgos logísticos. En primer lugar, uno de los principales problemas a los que se enfrenta la empresa reside en la escasa existencia

de personal preparado en metodologías formales de análisis de riesgos, lo cual se traduce en una baja calidad en la evaluación de los riesgos. En segundo lugar, el hecho de que apenas existen registros documentales históricos de acontecimientos críticos provoca que la organización no pueda realizar un análisis de las tendencias, ni llevar a cabo la identificación de causas raíz. En tercer lugar, hay que añadir que no se tiene una cultura enfocada hacia la gestión de riesgos y por tanto algunos de los miembros del equipo no le otorgan la debida. Todo lo anterior pone de manifiesto la necesidad de mejorar las practicas de evaluación de riesgos.

8. ¿Cómo se documentan los riesgos y los controles aplicados en su empresa?

En la actualidad, la empresa registra los riesgos y sobre todo los controles en Excel, donde se presenta un resumen del evento, su nivel de exposición y las acciones generadas. Dichos registros son generados por las áreas operativas involucradas y presentados en reuniones de gerencia para su discusión y seguimiento. Si bien este método ha permitido el diseño de controles estándar, se reconoce que se carece de estructura, trazabilidad y seguridad. Por lo cual, la empresa a corto plazo planea la implementación de una herramienta que mejore la gestión documental y la comunicación efectiva interdepartamental.

9. ¿Qué tipo de seguimiento o monitoreo realizan sobre los controles logísticos implementados?

La supervisión de los controles logísticos se realiza a través del seguimiento mensual, que tiene en cuenta aspectos tales como los plazos de entrega, el cumplimiento del calendario de embarques, la calidad del producto entregado y los reclamos. Quienes son encargados de cada paso deben alertar de cualquier desviación respecto a los parámetros fijados. Además, se llevan a cabo revisiones internas cada seis meses para comprobar la eficacia de los controles y para establecer medidas correctivas. Este seguimiento nos ha permitido identificar fallos, pero al mismo tiempo nos limita la falta de integración con la tecnología de información y comunicación.

Tercera entrevista.

Fecha: 21 de julio del 2025

Entrevistado: Nicole Chasiliquin

Empresa: Palcadur S.A

Cargo Actual: Contadora

1. ¿Cómo describiría el proceso logístico que ha llevado su empresa durante los últimos 12 meses?

En estos doce meses, el proceso logístico caracterizado por su operación continua, dividido en fases de planificación de la cosecha, la recolección, el empaque, el transporte y la exportación. Este proceso ha ido gestionándose conforme a buenas prácticas, pero también se han buscado estrategias que garanticen la trazabilidad del producto y que aseguren la minimización de los retrasos en las entregas. También se ha procurado mejorar la coordinación entre las áreas de producción y logística, así como la relación con los transportistas locales mediante el establecimiento de horarios fijos para los despachos. Además, se ha implementado un sistema propio de control de inventarios, el cual ha facilitado un mejor seguimiento de los volúmenes de fruta empacada y enviada. No obstante, todavía existen retos.

2. ¿Qué controles internos están aplicando actualmente en los procesos logísticos en la empresa? ¿Podría indicar si estos controles son de tipo preventivo, detectivos o correctivo?

Los controles internos que tienen cabida actualmente en el proceso logístico, son los tres tipos principales de controles: los llamados preventivos, los detectivos y los correctivos. Entre los controles preventivos se revisa el estado mecánico de los vehículos antes de cada envío y se entrena de forma periódica a la persona que manipula el producto. Referente a los controles detectivos se practican inspecciones visuales del producto antes del empaque y se comprueba el cumplimiento de los tiempos de entrega establecidos. Por último, los controles correctivos surgen de los ajustes expedidos a las rutas de transporte en caso de retrasos o en caso de mal tiempo, más el manejo de reclamos formales a los proveedores cuando se detectan problemas relacionados con la calidad o el servicio. Si bien este tipo de acciones permiten mejorar el proceso logístico en el cual se interviene, pero también es necesario formalizar de mejor forma la documentación y la evaluación.

3. ¿Cuáles son los principales riesgos que han identificado en la gestión logística de su empresa? Le agradeceríamos que clasifique los riesgos mencionados según su naturaleza: operacionales, de cumplimiento, financieros y reputacionales.

En la logística, los riesgos operativos más evidentes son los daños sobre la fruta durante el transporte y los retrasos provocados por el estado de las carreteras o por la mala coordinación entre departamentos. En cuanto a los riesgos de cumplimiento, estos están vinculados con los errores en la elaboración de las declaraciones aduaneras y a las posibles infracciones a las normas fitosanitarias que imponen los mercados internacionales. Dentro de los riesgos financieros, uno de los más importantes es el incremento de los costos logísticos como resultado de medidas sanitarias que surgen imprevistas en campo o como consecuencia de la utilización de transporte no planeado. Por último, la reputación se relaciona con las quejas de los clientes por motivos de la mala calidad de frutas entregadas o por los incumplimientos de los plazos de entrega, lo cual perjudica tanto la imagen de la empresa como sus relaciones con los compradores internacionales.

4. ¿De qué manera detectan o identifican los riesgos logísticos en su empresa?
¿Utilizan herramientas específicas como FMEA (Análisis de Modos y Efectos de Falla), diagramas de causa-consecuencia (Bow-Tie), listas de verificación de auditoría o sistemas informáticos que recojan datos de procesos?

En la actualidad, la entidad detecta los riesgos logísticos aplicando métodos internos fundamentados en la experiencia y el estudio de los distintos incidentes que ya se han producido . Disponen de un manual de registro en una bitácora de transporte donde se plasman los incidentes, los tiempos de despacho y las observaciones, además de realizar reuniones periódicas en las que analizan las desviaciones . Cuentan , además , con listas de verificación que se llevan a cabo en auditorías internas para controlar el cumplimiento de los procedimientos. Sin embargo, no han comenzado a implementar herramientas estructuradas como el FMEA , ni diagramas Bow-Tie, ni tampoco sistemas informáticos que integren datos logísticos en tiempo real. Esto constituye una oportunidad para poder avanzar hacia una gestión más proactiva y mejor estructurada.

5. Una vez detectado un riesgo logístico, ¿qué acciones realiza su empresa para evaluarlo y priorizarlo? Por favor, describa si utilizan una matriz de impacto-probabilidad, criterios de severidad u otra metodología para priorizar riesgos.

Una vez detectado un determinado riesgo logístico, se realiza primero una evaluación interna de dicho riesgo, considerando la frecuencia de su aparición y el impacto que puede tener tanto operativo como financiero. Para esto se utiliza principalmente una matriz de impacto-probabilidad que clasifica a los riesgos en función de los niveles de criticidad alta, media, o baja, permitiendo así identificar aquellos que son más urgentes para lograr los objetivos logísticos. Además, se tiene en cuenta aspectos como la pérdida de clientes, el importe económico del riesgo, así como la repetición del mismo. Este procedimiento permite a los responsables administrar los recursos adecuados, así como decidir si conviene establecer controles o tratar de mejorar los existentes.

6. ¿Cómo se decide qué controles aplicar frente a los riesgos logísticos identificados? ¿Qué criterios se consideran en esa decisión?

La selección de los controles a implementar se encuentra fundamentada por tres criterios principales: (a) el costo de la puesta en marcha en comparación con el impacto del riesgo, (b) la viabilidad técnica y operativa, y (c) la efectividad que propone el control. Se considera por otro lado, si la compañía cuenta con los recursos que consideramos necesarios (humanos, financieros o tecnológicos) para poder mantener el control de una manera sostenible en el tiempo. Otras veces se atiende también las asesorías externas las cuales proponen buenas prácticas, dado que su uso no eleva mucho los costos. A pesar de ello todavía no existe un proceso formal de selección y documentación que lleve a cabo la elección de los controles, y esto ocasiona que la consistencia de la toma de decisiones se vea perjudicada.

7. ¿Qué dificultades enfrentan al momento de evaluar o autoevaluar los riesgos en su gestión logística?

Las principales limitaciones que encontramos para evaluar, aquellos riesgos que podrían estar en la cadena logística, es que en la organización no existe personal con la formación necesaria de las metodologías para el análisis de los riesgos, lo que hace que, en los diagnósticos, la profundidad técnica sea muy superficial. También hay una escasa documentación histórica organizada, lo que condiciona seguir las

tendencias o el análisis de la repetitividad de acontecimientos críticos. Además , hay que indicar que la cultura organizacional no da prioridad a la gestión de riesgos en las operaciones diarias, de manera que no todas las personas involucradas reporten , en el tiempo que concretamente lo requiere, fallas o desviaciones del método establecido a seguir. Todos estos factores objetivos para la autoevaluación son los que producen el efecto de reducir la continuidad y la efectividad de las acciones correctivas.

8. ¿Cómo se documentan los riesgos y los controles aplicados en su empresa?

La organización es capaz de documentar riesgos y controles en su forma más elemental mediante la utilización de archivos Excel, donde se documenta el tipo de riesgo y su correspondiente clasificación, también se incluyen además las medidas preventivas o de control aplicadas y se detallan los resultados esperados. Este tipo de información es revisada periódicamente por parte de la gerencia operativa y contable y resulta especialmente apropiada, en la medida en que cuando aparecen problemas logísticos susceptibles de requerir la toma de decisiones, conviene actuar rápidamente. No obstante, el sistema manual carece no sólo de cualquier tipo de trazabilidad , sino que tampoco permite generar informes dinámicos. En consecuencia, la empresa está evaluando la posibilidad de implementar un software de gestión que centralice la información y el vínculo con los indicadores operativos.

9. ¿Qué tipo de seguimiento o monitoreo realizan sobre los controles logísticos implementados?

Para la supervisión se establece un seguimiento mediante pagos mensuales de indicadores claves como el cumplimiento de fechas de despacho, tiempos de tránsito, número de reclamos por no conformidades, la calidad del producto entregado, etc. Además, cada responsable operativo debe reportar tareas que modifiquen el cumplimiento de los objetivos o bien de tiempos de tránsito, o de reclamo, o de calidad. Cada año se verifican el cumplimiento de los procedimientos y de esa manera , comprueban la eficacia de los controles implementados. Este seguimiento ha permitido establecer acciones frente a debilidades detectadas, aunque está limitado porque no se dispone de sistemas de control que lo hagan más predictivo que reactivo.

Resultados de las entrevistas aplicadas a expertos en gestión de riesgo, control y auditoría interna

Primera entrevista.

Entrevistado: MBA. Grace Alvarado

Cargo: Socio de consultoría

Empresa: Idea Consulting

Experiencia: 14 años de experiencia

1. ¿Cuál considera usted que es el nivel de madurez de la gestión de riesgos y de controles en las áreas logísticas de las PYMES del sector bananero?

En las empresas sí existen mecanismos de control de inventarios, transporte y entregas, los cuales funcionan de forma aislada y no se configuran como parte de lo que se denomina una estrategia de gestión de riesgos. La cultura para el control interno y la prevención continúa siendo muy limitada, centrándose a cumplir con los requisitos de exportación y no constituyendo un compromiso institucional real y verdadero de la importancia de los controles logísticos.

2. ¿Qué desafíos cree usted que enfrentan las PYMES del sector bananero en la gestión de riesgos y controles logísticos?

Las pequeñas y medianas empresas del sector bananero lidian con múltiples y complejos problemas en la gestión logísticos, tales como la falta de recursos de tipo humano, financiero o tecnológico, que favorecen adaptar un sistemas de seguimiento y de control efectivo. Además, no se promueva una cultura en prevención de riesgos como un sistema para la mejora continua, sino que lo percibe como una carga; los mismo sucede con el nivel de especialización en controles logístico. Así mismo, los niveles de coordinación entre las áreas operativas y administrativas son reducidos , entre otros. Todas estas situaciones provocan la imposibilidad de hacer una detección eficaz y a tiempo de los riesgos que puedan surgir y de aplicar soluciones efectivas de forma temprana.

3. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los riesgos más comunes en los procesos logísticos de pequeñas y medianas empresas del sector bananero? Clasifíquelos a nivel operativos, financieros, reputacionales y cite ejemplos específicos.

De acuerdo con mi experiencia, los riesgos que se dan con más frecuencia en la logística, la resumiré en tres grandes riesgos. En los operativos podemos hablar de

la pérdida de productos o de productos dañados por mala manipulación, un mal embalaje o el sistema de la cadena de frío no funciona. En lo financiero nos encontramos con pérdidas por costos extras de transporte, por multas relacionadas con incumplimientos en los contratos, por inventarios que se pierden en el tiempo. El riesgo reputacional está el hecho de que no se cumplen con las entregas, la falta de trazabilidad origina desconfianza en mercados internacionales que tienen estándares muy altos, un caso es que en el destino se devuelven contenedores porque no se cumplen las normas logísticas o la documentación completa.

4. ¿Qué buenas prácticas recomienda usted para implementar una autoevaluación efectiva de riesgos en la gestión logística de estas empresas? Indique si estas prácticas están alineadas con marcos reconocidos.

Para realizar una autoevaluación de riesgos efectivos de la logística, sugiero seguir buenas prácticas, basadas en normas como ISO 31000 o COSO ERM, las cuales se complementan con la Norma 9.1. En primer lugar, es importante delinear todos los procesos logísticos en detalle iniciando desde la recepción de insumos y hasta la entrega del producto final; Después de eso, hay que tener bien identificados los riesgos propios y residuales de cada subproceso, generando la matriz que clasifica los riesgos por impacto o probabilidad y validando los controles existentes. La evaluación debe ser participativa, pues involucra tanto a los supervisores como al personal operativo, y debe evaluarse periódicamente.

5. ¿Qué tipo de controles considera más adecuados para mitigar los riesgos logísticos identificados en las PYMES bananeras? Diferencie entre controles preventivos, detectivos y correctivos y mencione ejemplos.

Con el objeto de disminuir los riesgos antes mencionados, conviene aplicar en conjunto controles preventivos, detectivos y correctivos. De los controles preventivos destacan los protocolos de inspección de calidad previa al embarque, el mantenimiento programado de los vehículos y las capacitaciones periódicas que se imparten al personal. Por su parte, entre los controles detectivos destacan los inventarios cíclicos, y la verificación cruzada entre guías de remisión, las órdenes de despacho y las entregas efectivas. Por último, entre los controles correctivos destacan la reprocesamiento de productos, las sanciones o medidas disciplinarias, así como la revisión y ajuste de las rutas o de los procedimientos logísticos que han fracasado.

6. ¿Qué tan aplicable considera usted la Norma Global de Auditoría Interna 9,1 para fortalecer la gestión de riesgos y controles en el contexto logístico de las PYMES bananeras?

La Norma Global de Auditoría Interna 9.1 es bastante útil para potenciar el control y gestión de riesgos en la logística de las PYMES que se encuentran en el sector del plátano. Su materia basada en riesgos permite dirigir la planificación de relación de auditorías en los procesos más relevantes , priorizar la utilización de los recursos y definir planes de acción concretos. A pesar de que buena parte de estas empresas no tienen un área formal de auditoría interna, ésta puede ser utilizada por gerentes o por medio de un comité de gestión de riesgo y control que busquen fomentar una cultura autoevaluación de riesgo y fortalecimiento de controles internos.

7. Desde su criterio, ¿Qué elementos metodológicos deberían incluirse en una propuesta de autoevaluación basada en la Norma Global 9.1? Sugieralo en forma de fases clave

Metodológicamente, la propuesta de autoevaluación de esta norma es necesaria que contenga , como mínimo , varias fases de trabajo . La primera de ellas es la preparación, donde se ejecuta el entrenamiento del equipo de trabajo y la extracción de los mapas de los procesos; posteriormente, la identificación de los riesgos inherentes a cada uno de los subprocesos; en tercer lugar , la valoración de estos riesgos, considerando su probabilidad y su impacto; seguidamente se revisan el estado y el buen funcionamiento de los controles existentes, se recogen las conclusiones para posteriormente definir y delimitar la responsabilidad. La última de las fases es el seguimiento de los riesgos y volver a retroalimentar los resultados de la autoevaluación en un ciclo de mejora continua o en la planificación posterior.

8. ¿Qué limitaciones podrían enfrentar las PYMES al aplicar la Norma Global 9.1 en sus procesos logísticos? Por favor, estime la magnitud de cada limitación (alta, media o baja) e indique posibles estrategias de mitigación para superarlas
- No obstante , aplicar esta norma en pymes puede ser complicado. En ocasiones las personas no tienen conocimientos técnicos sobre gestión de riesgos y control, y carecen de documentación normalizada. Además de tener una alta carga operativa. Las dificultades pueden remediarse mediante la capacitación, los formatos elaborados, o el

aporte de consultores. Al mismo tiempo, es clave que la gerencia se interesa en implantar y sostenerlo.

9. ¿Qué herramientas, marcos o metodologías complementarias recomendaría usted para reforzar la gestión de riesgos y control logístico en este tipo de empresas?

Para aportar a esta gestión, sugiero que se agreguen herramientas como la matriz de riesgos con mapa de calor, el análisis de causa raíz tipo Ishikawa para detectar las fallas operativas, el seguimiento de KPI's como tiempos de entrega, rotación de inventarios y porcentaje de merma. Además , sugiero la utilización de sistemas simples como hojas de Excel bien organizadas o aplicaciones de inventario de bajo costo para poder digitalizar el control. Herramientas que permiten tomar decisiones rápidas, con respaldo en datos y perspectiva preventiva .

10. ¿Qué otros aspectos consideran relevantes para el diseño e implementación de una metodología de autoevaluación de riesgos y control en la logística de las PYMES bananeras?

Cabe aclarar que la implementación de una metodología de autoevaluación de los riesgos y el control logístico debe ser un proceso complementario. La misma debe integrar el sistema de gestión de la empresa , alinearse con las metas estratégicas , y además deben de interrelacionarse con áreas claves como producción, ventas, compras , mantenimiento, entre otras. De esta forma, se debe conseguir un control a la vez integral y sostenible . Esto último favorecerá al conjunto de la organización de forma continua .

Segunda entrevista.

Entrevistado: MBA. Romel Guerra

Cargo: Socio de consultoría

Empresa: Global Ledger Project

Experiencia: 16 años de experiencia

Interrogantes:

1. ¿Cuál considera usted que es el nivel de madurez de la gestión de riesgos y de controles en las áreas logísticas de las PYMES del sector bananero?

En mi experiencia colaborando con pequeñas y medianas empresas del sector bananero, el grado de madurez en la gestión de riesgos y controles logísticos es aún muy elemental. Algunas de las empresas ejecutan controles básicos como los inventarios físicos, las guías de remisión o el registro de las entregas realizadas, que no son parte de una estrategia de gestión de riesgos. Se caracteriza por un enfoque reactivo, las valoraciones no se practican de manera periódica, los procesos no están formalizados, además de la escasez de metodologías adecuadas y la escasez de documentación necesaria minan su capacidad de anticiparse y prevenir importantes problemas logísticos.

2. ¿Qué desafíos cree usted que enfrentan las PYMES del sector bananero en la gestión de riesgos y controles logísticos?

Entre otros, los principales retos de estas empresas están relacionados con su alta dependencia del conocimiento práctico del clave personal, la falta de documentación formal y el caso uso de tecnologías automatizadas en sus procesos. Además, la variabilidad del clima y la falta de coordinación con proveedores y exportadores incrementan el riesgo operativo. También se verifica una escasa comunicación y coordinación entre los departamentos de producción, ventas y logística, de tal forma que no se puede llevar a cabo una buena gestión integrada del riesgo.

3. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los riesgos más comunes en los procesos logísticos de pequeñas y medianas empresas del sector bananero? Clasifíquelos a nivel operativos, financieros, reputacionales y cite ejemplos específicos.

Los peligros más frecuentes en la logística de estas empresas implican problemas operacionales como la manipulación que deteriora la cadena del plátano, fallos en el frío o errores en el embalaje. En el campo financiero hay pérdidas bajo la forma de rechazo en destino mermas en el transporte, o problemas relativos a los contratos de sanción. Respecto a los peligros de reputación, se encuentran agentes adversos como retrasos en las entregas, o la falta de trazabilidad que subrayan los compradores. Por ejemplo, el caso típico de un retraso en el embarque de contenedores

por documentos incompletos puede conllevar multas y un daño en la confianza del cliente.

4. ¿Qué buenas prácticas recomienda usted para implementar una autoevaluación efectiva de riesgos en la gestión logística de estas empresas? Indique si estas prácticas están alineadas con marcos reconocidos.

Propongo para la autoevaluación de riesgos logísticos, deberá comenzar por un mapeo detallado de los procesos logísticos, continuar con talleres de identificación de eventos críticos con el personal de operación y generar una matriz de riesgos sencilla evaluando el impacto y la probabilidad de cada uno, revisar los controles existentes, asignar responsables de cada riesgo. Además, se debe complementar con un seguimiento continuo de las acciones adoptadas, para alinearse con el enfoque de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1.

5. ¿Qué tipo de controles considera más adecuados para mitigar los riesgos logísticos identificados en las PYMES bananeras? Diferencie entre controles preventivos, detectivos y correctivos y mencione ejemplos.

Los más relevantes se deben clasificar , en función de su tipo . En el caso de los controles preventivos , podemos indicar listas de verificación diarias para el carga y el despacho, la programación del mantenimiento preventivo de los vehículos y la verificación de las condiciones del contenedor , antes de sellarlo. Como controles detectivos se pueden citar revisiones cruzadas entre las guías de remisión y las entregas reales. Para los controles correctivos , cubren la aplicación de los protocolos para reclasificar la carga y la modificación de los procedimientos de embalaje.

6. ¿Qué tan aplicable considera usted la Norma Global de Auditoría Interna 9,1 para fortalecer la gestión de riesgos y controles en el contexto logístico de las PYMES bananeras?

La Norma Global de Auditoría Interna 9.1 puede considerarse plenamente aplicable en este sentido, siempre y cuando se adapta a las características de las PYMES. Dado que su planteamiento es la planificación basada en riesgos, permite priorizar y configurar los procesos logísticos más críticos, se pueden realizar una adecuada asignación de recursos y unos controles correctos. A pesar de que la mayoría de las empresas no tiene departamentos formales de auditoría interna, esta norma

puede ser utilizada por los directivos operacionales al igual que como consultores externos , etc. para llevar a cabo mejoras organizadas y eficientes.

7. Desde su criterio, ¿Qué elementos metodológicos deberían incluirse en una propuesta de autoevaluación basada en la Norma Global 9.1? Sugieralo en forma de fases clave

Una propuesta metodológica puede estructurarse en seis etapas: la preparación (que incluye la sensibilización y el mapeo de procesos), la identificación de los riesgos, la evaluación del impacto y de la probabilidad, el análisis de los controles existentes, el diseño de planos de acción correctivos y el seguimiento de la revisión. Este planteamiento permite garantizar que la autoevaluación no se limita al diagnóstico, sino que sea capaz de servir como una herramienta para la mejora continua.

8. ¿Qué limitaciones podrían enfrentar las PYMES al aplicar la Norma Global 9.1 en sus procesos logísticos? Por favor, estime la magnitud de cada limitación (alta, media o baja) e indique posibles estrategias de mitigación para superarlas

Las barreras más significativas a la implementación de la Norma 9.1 son la falta de conocimientos técnicos, la falta de documentación formal de procesos, o la sobrecarga del personal. Son importantes limitaciones, pero que pueden superarse con la práctica de la capacitación , la elaboración de formatos sencillos como listas de comprobación y matrices, o el respaldo de consultores externos.

9. ¿Qué herramientas, marcos o metodologías complementarias recomendaría usted para reforzar la gestión de riesgos y control logístico en este tipo de empresas?

Para optimizar la gestión de los riesgos logísticos, propongo el uso de otras herramientas adicionales, tales como el diagrama de flujo logístico, el análisis de causa raíz tipo Ishikawa, la matriz 5W2H para la resolución de problemas y los cuadros de mando , que contienen indicadores clave como los tiempos de entrega, el porcentaje de mermas y la eficiencia en el despacho. También es conveniente utilizar sistemas de trazabilidad , sencillos (hojas de cálculo muy bien organizadas o bien aplicaciones móviles de bajo coste) que permiten realizar un control.

10. ¿Qué otros aspectos consideran relevantes para el diseño e implementación de una metodología de autoevaluación de riesgos y control en la logística de las PYMES bananeras?

En definitiva, considero básico que la dirección esté involucrada y que el personal operativo participe activamente a fin de que cualquier metodología de autoevaluación tenga efectos concretos. Además, al relacionar la autoevaluación con los indicadores de rendimiento logístico se garantiza que las decisiones se tomen calculando en variables reales y no solo en juicios o apreciaciones.

Tercera entrevista.

Entrevistado: Ing. Francisco Briones

Cargo: Gerente de Auditoría

Empresa: C&R Soluciones Empresariales S.A.

Experiencia: 15 años como auditor

Interrogantes :

1. ¿Cuál considera usted que es el nivel de madurez de la gestión de riesgos y de controles en las áreas logísticas de las PYMES del sector bananero?

La madurez en la gestión de riesgos y controles logísticos de las PYMES del sector bananero se encuentra en un nivel de madurez intermedio, si bien existen muchas áreas de mejora. Un gran número de estas empresas aplican controles logísticos siguiendo la experiencia práctica, sin establecer formalmente una estrategia, alineada con norma. Esto hace que no haya conexión entre la gestión de riesgos logísticos y la estrategia de la empresa, sobre todo con la sostenibilidad, la trazabilidad y el cumplimiento de normas internacionales.

2. ¿Qué desafíos cree usted que enfrentan las PYMES del sector bananero en la gestión de riesgos y controles logísticos?

Entre los principales desafíos cabe señalar las demandas crecientes de trazabilidad de los clientes internacionales, la existencia de indicadores de medida de la logística, la baja capacidad para reaccionar a eventos externos como pueden ser paros o fenómenos naturales y poco criterio para aplicar aspectos de cumplimiento normativo y sostenibilidad en la logística. Estas debilidades ponen a las PYMES fuera de los mercados que exigen altos estándares.

3. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los riesgos más comunes en los procesos logísticos de pequeñas y medianas empresas del sector bananero? Clasifíquelos a nivel operativos, financieros, reputacionales y cite ejemplos específicos.

Los riesgos más habituales abarcan: (a) a nivel operativo, las incorrectas operaciones de manipulación del plátano en los centros de empaquetado, lo que afecta de forma negativa la calidad del producto tratado en la descarga; (b) a nivel financiero, los gastos adicionales son habituales debido a la doble manipulación de la carga o a las ineficiencias en el transporte de la carga; (c) a nivel reputacional, muchas empresas reciben quejas por entregas incompletas, entregas erróneas de los documentos de trazabilidad o cambios en el producto entregado que no coincide con lo que se había pactado, un claro ejemplo de ello es el caso del consumidor europeo, que exige trazabilidad digital y , aun así , la empresa solo forma parte de registros controlados de forma manual como en el caso del furgón de transporte, lo que pone en riesgo el contrato en sí .

4. ¿Qué buenas prácticas recomienda usted para implementar una autoevaluación efectiva de riesgos en la gestión logística de estas empresas? Indique si estas prácticas están alineadas con marcos reconocidos.

Para realizar una autoevaluación con eficacia, sugiero realizar un análisis de la estrategia de los procesos en la que se establece, a su vez , el nivel de riesgo logístico que la empresa quiere asumir. Por lo tanto, se debería programar una matriz de riesgos, donde los roles sean asignados y que se pueda evaluar y documentar el seguimiento de indicadores de control como el cumplimiento de los tiempos de entrega, el porcentaje de devoluciones y la calidad del producto en destino. Además, la autoevaluación debe formar parte de procesos de mejora continua, y tener vinculación con respecto a otros aspectos ambientales, sociales y de gobernanza siempre que puedan valorarse. En conjunto, toda esta autoevaluación debe orientarse en pro de la sostenibilidad y de la responsabilidad de la empresa.

5. ¿Qué tipo de controles considera más adecuados para mitigar los riesgos logísticos identificados en las PYMES bananeras? Diferencie entre controles preventivos, detectivos y correctivos y mencione ejemplos.

Los controles logísticos deben ser clasificados de acuerdo a su rol. Para los preventivos, destaca la necesidad de la formación del personal con respecto a las

normativas fitosanitarias; la definición de protocolos para la preparación de la carga; realizar simulacros de despacho. En cuanto a los controles detectivos son efectivos los para detectar de forma oportuna desviaciones en el proceso. Finalmente, los controles correctivos como las revisión y ajuste de rutas logísticas, actualización de fichas técnicas y los planos de contingencia en caso de imprevistos permite ajustar los procesos en sí, antes situaciones no controladas.

6. ¿Qué tan aplicable considera usted la Norma Global de Auditoría Interna 9,1 para fortalecer la gestión de riesgos y controles en el contexto logístico de las PYMES bananeras?

La norma global 9.1 es muy relevante para mejorar la forma de gestionar los procesos de negocio como en el caso del área logística, porque facilitar la planificación de autoevaluaciones periódicas a partir de los riesgos estratégicos. Aunque ha sido diseñado para entidades con estructuras formales, puede ser adaptado y aplicado en PYMES del sector bananero. Es importante que a su vez sea acompañado con consultores externos conforme a sus recursos y capacidades. La norma promueve la integración de la gestión de los riesgos logísticos con la toma de decisiones en los niveles directivos , mejorando el control y la eficacia operativa.

7. Desde su criterio, ¿Qué elementos metodológicos deberían incluirse en una propuesta de autoevaluación basada en la Norma Global 9.1? Sugieralo en forma de fases clave

La estructura de autoevaluación de la norma ISO 14001 debe llevarse a cabo en etapas , es decir , se debe realizar un primer análisis del entorno logístico . Posteriormente, una evaluación de los riesgos y controles existentes para a continuación determinar las inconsistencias con las normativas y exigencias planteadas por los propios clientes. A continuación, se debe llevar a cabo una planificación de la acción correctiva a seguir. Finalmente, comunicar la información para adecuar los procesos . Esta estructura de autoevaluación favorece la cultura organizacional y asegurar una mejora continua.

8. ¿Qué limitaciones podrían enfrentar las PYMES al aplicar la Norma Global 9.1 en sus procesos logísticos? Por favor, estime la magnitud de cada limitación (alta, media o baja) e indique posibles estrategias de mitigación para superarlas

Los principales impedimentos es la falta de un área o comité que promuevan una cultura de prevención de riesgo y control. Para poder solventar estas barreras, se recomienda incluir campañas de socialización y utilizar herramientas digitales sencillas de manejar, incluyendo programar capacitaciones al personal operativo como para los mandos intermedios.

9. ¿Qué herramientas, marcos o metodologías complementarias recomendaría usted para reforzar la gestión de riesgos y control logístico en este tipo de empresas?

Aparte de la Norma 9.1, también es necesario complementar con un marco de trabajo de gestión de riesgo como COSO ERM o la ISO 31000 para asegurar la gestión proactiva de riesgos en los procesos logísticos

10. ¿Qué otros aspectos consideran relevantes para el diseño e implementación de una metodología de autoevaluación de riesgos y control en la logística de las PYMES bananeras?

El diseño de la metodología a implantar y la posible integración del mismo para el modelo de gestión logístico debe incluir la gobernanza determinando la responsabilidad de cada uno de sus participantes, la periodicidad con que se autoevaluará la eficiencia de los controles, así mismo, teniendo en cuenta los cambios regulatorios nacionales e internacionales.

Hallazgos

El análisis de datos se llevará a cabo mediante la codificación cualitativa que consiste en determinar categorías de análisis que se identifican a partir de las variables analizadas, esto permite desarrollar ideas, conceptos o hipótesis, logrando interpretar el problema de investigación en cuestión. Los códigos actúan como etiquetas para la identificación y descripción de hechos considerados significativos, los cuales se originan del levantamiento de datos primarios o secundarios (Hernández et al., 2014). Por lo tanto, el análisis de la codificación cualitativa se ejecutará con el uso de una matriz de hallazgo que permita organizar los datos de forma segmentada e ir

desarrollando ideas proporcionales al problema de investigación, como se muestra a continuación:

Tabla 4

Matriz de Hallazgo - Resultados de Entrevista aplicado a las PYMES bananera (parte a)

Categorías de Análisis	Personal clave de PYMES bananera - Logística		
	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Tipo de proceso logístico	Proceso mixto: aprovisionamiento, almacenamiento y distribución. Enfoque reactivo-preventivo.	Estructura integrada: planificación-cosecha-empaquetación-exportación. Enfoque coordinado.	Proceso continuo con fases estructuradas. Foco en trazabilidad y coordinación operativa.
Tipo de control	<u>Preventivos:</u> fichas de ingreso/salida. <u>Detectivos:</u> cruces de documentos. <u>Correctivos:</u> ajustes.	<u>Preventivos:</u> de verificación de vehículos. <u>Detectivos:</u> inspecciones visuales. <u>Correctivos:</u> reclamos.	<u>Preventivos:</u> de revisión mecánica. <u>Detectivos:</u> verificación tiempos. <u>Correctivos:</u> ajustes rutas.
Tipos de riesgo	Operacionales: embalaje, rutas. Cumplimiento: documentación. Financieros: transporte urgente.	<u>Operacionales:</u> daño de fruta. <u>Cumplimiento:</u> fitosanitario. <u>Financieros:</u> ineficiencia logística.	Operacionales: daño por transporte. Cumplimiento: aduanas. Financieros: costos imprevistos.
Método de identificación de riesgos	Listas de verificación. Diagrama Ishikawa. Eventos históricos. Reuniones conjuntas.	Bitácoras manuales. Revisión de incidentes. Auditorías internas.	Bitácora de transporte. de Reuniones operativas. Checklists. Sin herramientas avanzadas.

Tabla 5

Matriz de Hallazgo - Resultados de Entrevista aplicado a las PYMES bananera (parte b)

Categorías de Análisis	Personal clave de PYMES bananera - Logística		
	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Metodología aplicada para priorización	Matriz impacto-probabilidad. Criterios de severidad. Evaluación por criticidad y frecuencia.	Matriz impacto-probabilidad. Clasificación según frecuencia e impacto. Sin y protocolos formales.	Matriz impacto-probabilidad. Criterios de severidad: pérdida de clientes, frecuencia, etc.
Criterios para la elección del control	Costo-beneficio, viabilidad operativa, naturaleza del riesgo. Falta de metodología formal.	Costo-beneficio, recursos disponibles, recomendaciones externas. Sin procedimiento estandarizado.	Costo, viabilidad técnica, efectividad esperada. Recomendaciones externas consideradas.
Tipos de dificultad durante evaluación	Falta de datos en tiempo real, baja integración tecnológica, personal poco formado.	Falta de formación técnica, escasa documentación histórica, cultura organizacional débil.	Escasa formación en riesgos, ausencia de cultura preventiva, deficiencia documental.
Mecanismo de documentación de riesgos	Matriz de riesgos integrada, informes ejecutivos, protocolos escritos.	Archivos Excel sin trazabilidad. Registros básicos por área.	Archivos Excel con clasificación básica. Falta de sistema automatizado.
Tipo de monitoreo	Revisión mensual/trimestral, auditorías cruzadas, actualización de matriz de riesgos.	KPIs mensuales, auditorías semestrales, reporte por responsables.	KPIs mensuales, auditorías internas semestrales, sin automatización de seguimiento.

Tabla 6

Matriz de Hallazgo - Resultados de Entrevista aplicado a Expertos (parte a)

Categorías de Análisis	Expertos en Auditoría, Riesgo y Control		
	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Nivel de madurez de gestión de riesgos y controles	Bajo a medio. Gestión reactiva, controles empíricos. Cultura de prevención aún en desarrollo.	Bajo. Controles básicos sin enfoque estratégico. Ausencia de formalización y documentación.	Medio. Controles operativos sin visión estratégica ni alineación de objetivos.
Desafíos en gestión de riesgos	Falta de recursos, baja cultura organizacional, escasa capacitación, débil integración de procesos.	Dependencia de conocimiento empírico, baja automatización, débil articulación de interáreas.	Exigencias externas, falta de indicadores, débil preparación ante eventos, escasa sostenibilidad en procesos.
Tipo de riesgos más comunes	Operativos: manipulación y embalaje deficiente. Financieros: sobrecostos y pérdidas por incumplimiento. Reputacionales: devoluciones o mala trazabilidad.	Operativos: deterioro del banano. Financieros: mermas, penalizaciones. Reputacionales: incumplimiento de tiempos, errores de documentación.	Operativos: mala manipulación. Financieros: doble manipulación. Reputacionales: errores en trazabilidad, entregas incompletas.
Buenas prácticas para autoevaluación	Mapeo de procesos, identificación y documentación de riesgos, matriz de riesgos, validación de controles, enfoque participativo.	Mapeo de procesos, talleres con personal operativo, matriz sencilla, revisiones periódicas, responsables asignados.	Evaluación del entorno, indicadores logísticos, conexión con mejora continua y ESG.
Tipo de controles propuestos	Preventivos: inspección, mantenimiento, capacitación. Detectivos: auditorías, inventarios. Correctivos: sanciones, rediseño de rutas.	Preventivos: checklist, mantenimiento. Detectivos: revisión cruzada. Correctivos: ajustes y protocolos de reclasificación.	Preventivos: capacitación, simulacros. Detectivos: auditorías, reportes. Correctivos: revisión de rutas y fichas técnicas.

Tabla 7

Matriz de Hallazgo - Resultados de Entrevista aplicado a Expertos (parte b)

Categorías de Análisis	Expertos en Auditoría, Riesgo y Control		
	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Aplicabilidad de la Norma Global 9.1	Muy aplicable. Alineada a riesgos. Útil para consultores y mandos medios.	Plenamente aplicable. Requiere ajustes según la capacidad de las PYMES.	Especialmente útil si se adapta. Conecta riesgos logísticos con decisiones gerenciales.
Fases metodológicas sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación • Identificación de riesgos • Evaluación • Análisis de controles • Monitoreo • Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación • Identificación de riesgos • Evaluación • Análisis de controles • Planes de acción • Monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Evaluación de riesgos • Identificación de brechas • Planificación • Retroalimentación
Limitaciones y magnitud estimada	Falta de conocimiento técnico. Sobrecarga operativa.	Falta de conocimiento, documentación y recursos. Mitigación: formatos simples, asesoría externa.	Sin auditoría interna, baja digitalización.
Herramientas/metodologías complementarias recomendadas	Matriz de riesgos, análisis Ishikawa, KPIs, Excel estructurado, apps económicas.	Diagramas de flujo, Ishikawa, 5W2H, Excel, apps indicadores.	COSO ERM, ISO 22000, Buenas Prácticas Agrícolas (MAG), indicadores ESG.
Otras sugerencias relevantes para diseño e implementación	Alineación con objetivos estratégicos, integración con áreas clave (producción, compras).	Compromiso gerencial, decisiones basadas en datos.	Gobernanza del proceso logístico, integración interáreas para enfoque sistémico.

Discusión

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector bananero manejan los procesos logísticos dividiéndolos en etapas semejantes a: (a) planificación ; (b) recolección; (c) empaque ; (d) transporte y (e) exportación. Si bien es cierto que hay algo de avance en aspectos como la coordinación y la trazabilidad, siguen persistiendo problemas como la falta de estandarización y el escaso uso de herramientas digitales, lo que sugiere que los riesgos logísticos tienen su origen en la mayoría de los procesos manuales, con escasa automatización y sin un control documental que permita minimizar dichos errores, lo cual aumenta la probabilidad de riesgo en errores operativos.

En lo que respecta a la gestión de riesgo, las PYMES bananeras aplican controles de tipo preventivos (inspecciones, capacitaciones), controles de tipo detectivos (revisiones) y controles de tipo correctivos (ajustes de rutas, reclamos a proveedores); a pesar de lo cual no disponen de un sistema que permita documentar y evaluar los controles establecidos. Además, la selección de qué control implementar habitualmente se fundamenta en la experiencia del personal o las recomendaciones de fuera, resultando en una falta de uniformidad.

Los riesgos más conocidos son operativos (daños al producto, retrasos en transporte), de cumplimiento (errores en la documentación o normas fitosanitarias), financieros (sobrecostos, multas) y reputacionales (quejas por falta de calidad o incumplimientos). A pesar del reconocimiento de estos riesgos, la documentación y la priorización son deficientes

La evaluación se fundamenta en matrices de impacto-probabilidad y en criterios como la severidad o la frecuencia, sin protocolos claros, lo que hace que el análisis sea lento y poco confiable. Además, en la identificación de los riesgos, las empresas aplican herramientas básicas, como la revisión de incidentes pasados, listas de verificación, y reuniones internas. No se aplican metodologías técnicas (por ejemplo , AMFE) ni sistemas informáticos que integren datos en tiempo real, limitándose la detección anticipada de riesgos.

Igualmente, se encuentran que existen dificultades como la falta de personal capacitado, una escasa cultura de gestión de riesgos, escasez de datos históricos de las situaciones que podrían dar lugar a riesgos , tecnologías como obsoletas que alimentan

el problema , entre otros, que dificultan la realización de evaluaciones completas y sostenidas en el tiempo.

El seguimiento de los controles se lleva a cabo mediante indicadores de desempeño, pero la falta de automatización imposibilita una gestión predictiva y respuestas rápidas a posibles problemas. Los expertos coinciden en que el nivel de madurez en la gestión de riesgos de estas empresas es de bajo a medio. La mayoría de los controles son empíricos y no caben en los objetivos estratégicos de la organización, por la falta de recursos, de conocimiento técnico y cultura preventiva.

Los expertos recomendaron el uso de herramientas y metodologías complementarias, como: (a) matrices de riesgos, (b) diagramas de análisis Ishikawa, (c) diagramas de flujo, (d) KPI's, y (e) marcos de trabajo como COSO ERM e ISO 31000. Además, el poder integrar los requisitos de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1, fortalece el monitoreo y la mejora continua, con un enfoque de prevención de riesgos y evaluación del control interno, por tanto, su adaptación deben ejecutarse en fases, como: (a) preparación, (b) identificación de los riesgos, (c) calificación, (d) análisis de los controles, (e) planes de acción, y (d) supervisión .

Finalmente, los expertos explican que toda propuesta debe contemplar el compromiso de la gerencia, estar alineada con los objetivos estratégicos y considerar las áreas claves como producción, logística y compras , convirtiéndola en una buena forma de mejorar la gobernanza logística y de promover la gestión preventiva de riesgos, con controles más sostenible y efectivos.

Capítulo 3: Propuesta Metodológica

La Propuesta

Los resultados reflejan que las PYME bananeras del cantón Quevedo continúan manteniendo un nivel bajo a medio de maduras en relación con sus prácticas de gestión de riesgos y control en el área logística. En su mayor parte responden de forma reactiva, actuando con controles improvisados y sin contar con una evaluación de respaldo. Ahora bien, en este sentido, la propuesta metodológica para la aplicación de la Norma 9.1 busca contribuir con acciones que permitan subsanar la problemática organizacional actual que enfrentan las empresas mencionadas, ya que la misma implica una comprensión profunda de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.

De la misma manera, el diseño de la metodología recoge las recomendaciones proporcionadas por los expertos, quienes indican que la misma deben llevarse a cabo debe mediante un modelo de etapas, como las siguientes: (a) planificación, (b) ejecución, (c) comunicación de los resultados, y (d) supervisión continua. En la siguiente figura se encuentra la representación gráfica de esta propuesta metodológica:

Figura 13

Etapas de la Propuesta Metodológica



Resulta oportuno indicar que este planteo se apoya en la Teoría del Cambio, la cual promueve la mejora de prácticas internas de las organizaciones para garantizar la eficiencia de la organización y el uso adecuado de los recursos. Además, se incorpora la teoría del riesgo, que manifiesta cómo las personas apoyan la toma de decisiones en situaciones adversas. Asimismo, para el desarrollo del planteo igualmente se recogen los conceptos centrales de la investigación, con lo cual se obtiene a una mejor comprensión de su alcance e importancia en la práctica

Desarrollo de la Propuesta

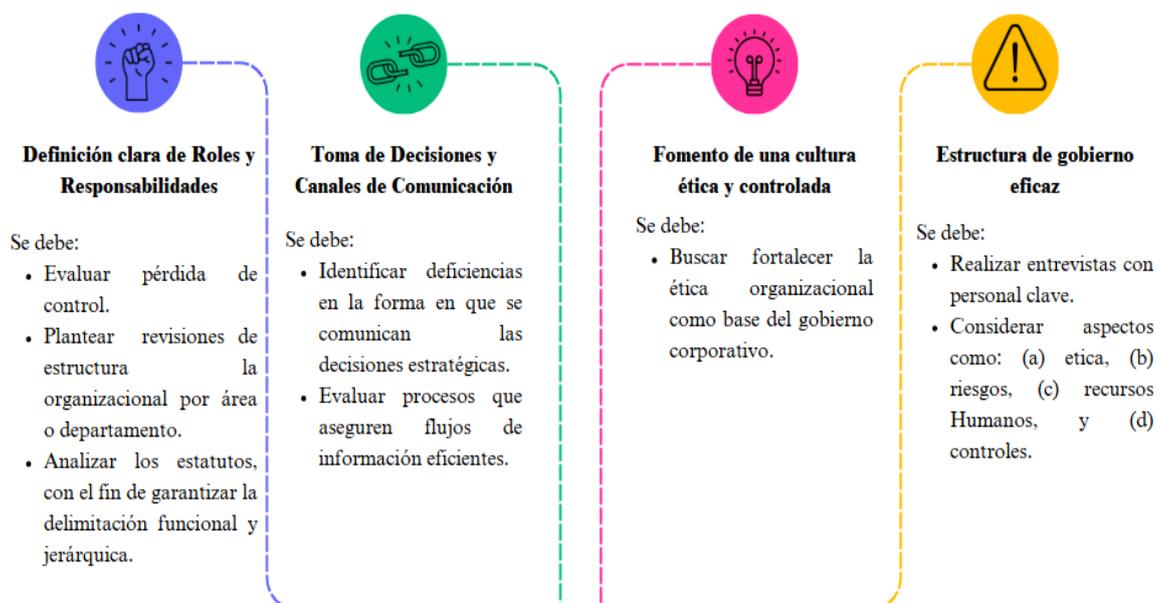
Etapa de Planificación

Comprensión de los Procesos de Gobierno.

La propuesta metodológica incorpora una serie de prácticas que tiene en cuenta no sólo la forma, en la cual las organizaciones establecen sus objetivos estratégicos, toman decisiones operativas, organizar las funciones, fomentan una cultura ética, garantiza el cumplimiento y la responsabilidad, sino que también asume otros aspectos importantes como se ilustra a continuación:

Figura 14

Aspectos Claves para la Comprensión de los Procesos de Gobierno



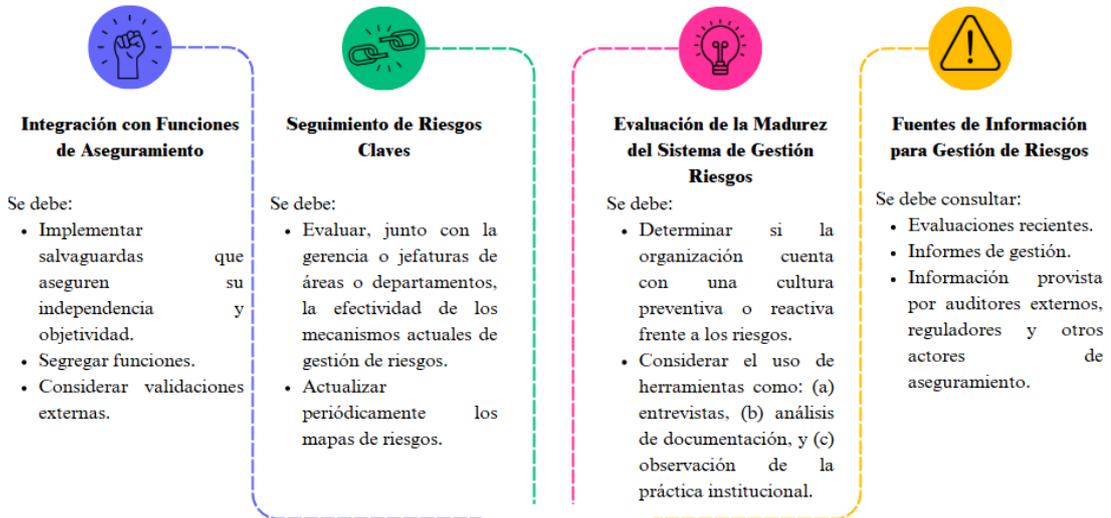
Nota. Adaptado de *Normas Globales de Auditoría Interna*, por The Institute Of Internal Auditors, 2024. España.

Comprensión de los Procesos de Gestión de Riesgos.

Para que el conjunto de intervenciones pueda ser realmente útiles, es fundamental conocer y considerar los marcos conceptuales y prácticos que tiene la misma empresa, evaluando su importancia y para poder gestionarlos. La propuesta metodológica recoge los siguientes aspectos que se debe tener en cuenta:

Figura 15

Aspectos Claves para la Comprensión de los Procesos de Gestión de Riesgos



Nota. Adaptado de *Normas Globales de Auditoría Interna*, por The Institute Of Internal Auditors, 2024. España.

Comprensión de los Procesos de Control.

En caso de querer promover el diseño de una estrategia, será necesario llevar a cabo una comprensión clara y ordenada de los controles actuales. Esto incluye su diseño, la forma en que se implementan y la manera en que se ejecutan en la práctica. Esto permite comprender la realidad estructural de los controles incluye los siguientes puntos:

Figura 16

Aspectos Claves para la Comprensión de los Procesos de Control



Nota. Adaptado de *Normas Globales de Auditoría Interna*, por The Institute Of Internal Auditors, 2024. España.

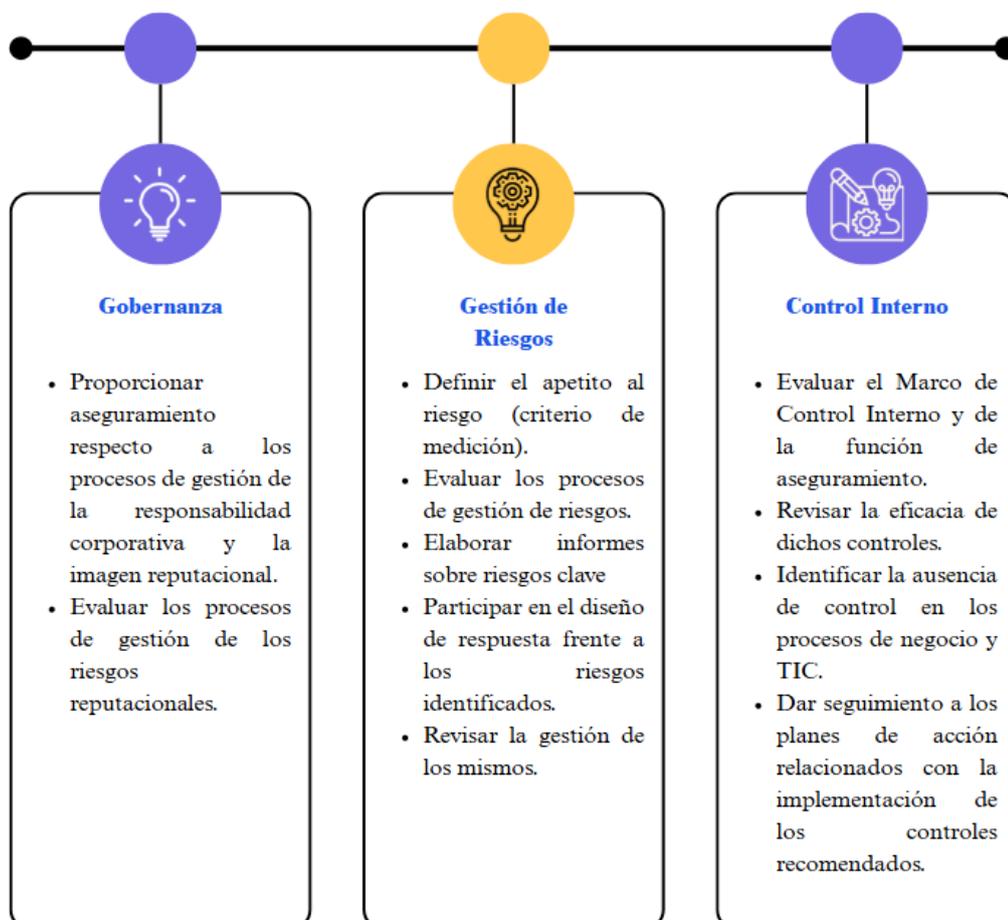
Etapa de Ejecución

Procedimiento de Análisis y Revisión.

Establecer procedimientos explícitos para el análisis y revisión de los procesos de gobernanza, de gestión de riesgos y de control interno, con la finalidad de captar evidencias que garanticen la calidad y el rigor en las actividades de aseguramiento de la segunda línea de defensa, dentro de los procesos internos empresariales es fundamental. En este sentido, es preciso aplicar evaluaciones objetivas que permitan una correcta supervisión de los procesos descritos a continuación:

Figura 17

Actividades de Aseguramiento para las Prácticas de Gobernanza, Gestión de Riesgo y Control Interno



Nota. Adaptado de *Prácticas de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos, 2022. España.

Mapas de Gestión de Riesgos y Control

Es vital estandarizar los criterios de valoración de riesgos, lo cual representa una buena práctica para cuantificar el impacto del evento no deseado en los procesos de gestión logístico. Para dicho fin, se recomienda considerar la medida de rentabilidad EBIT para estimar los niveles de severidad del riesgo en la escala de alto, moderado y bajo, en función de su exposición, como se presenta a continuación:

Figura 18

Criterio de Medición - Cuantitativa

IMPACTO	ALTO	MODERADO	BAJO
VALORACIÓN	3	2	1
DEFINICIÓN	Paralización o ralentización de actividades durante un período de tiempo prolongado y en áreas clave de la Compañía o en regiones amplias, afectando al EBIT de la Compañía.	Paralización o ralentización de actividades durante un período de tiempo medio en áreas de poca relevancia/zonas geográficas no muy extensas, afectando al EBIT de la Compañía.	La materialización del riesgo no afectaría al curso normal de las actividades de la Compañía.
UMBRALES*	≥ 3% del EBIT	[0,5% - 3%) del EBIT	< 0,5% del EBIT

*Impacto medido como potencial efecto en el resultado antes de impuestos (EBIT)

También hay que tener en cuenta las variables cualitativas en la medida en que los riesgos se presentan, cuando tal consideración es significativa para la entidad, como el impacto reputacional que pueden tener ciertos sucesos o acontecimientos por eso, a continuación, tenemos el ejemplo de medida cualitativa:

Figura 19

Criterio de Medición - Cualitativa

PROBABILIDAD	PROBABLE	POSIBLE	REMOTA
DEFINICIÓN	Probabilidad de ocurrencia entre 51% y 100%	Probabilidad de ocurrencia entre 11% y 50%	Probabilidad de ocurrencia entre 0% y 10%

Valoración de Riesgos.

En el desarrollo de la valoración de riesgos, deberá comprobarse si la entidad dispone de un procedimiento que permita: (a) identificar los riesgos que pueden incidir sobre los objetivos de la información financiera, (b) estimar el impacto de los riesgos, (c) examinar la probabilidad de que los riesgos se produzcan y (d) determinar qué tipo de decisiones adoptar para responder a los riesgos que otorgan seriedad a la gestión contable.

En caso de que la entidad ya haya desarrollado este proceso de valoración de los riesgos, será necesario comprobar cuál es el funcionamiento de este proceso y cuáles son los resultados. En caso contrario, será necesario hablar con la administración con el objetivo de comprobar si han identificado riesgos que pueden incidir en los procesos logístico.

La valoración de los riesgos detectados se debe realizar considerando el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los mismos. A su vez, como estos eventos impacta en el rendimiento del negocio. Además, se debe tener en cuenta los controles internos que ha implementado la administración para evaluar su efectividad.

Mapas de Aseguramiento.

La creación de los mapas de aseguramiento puede estructurarse a partir de etapas que permiten identificar los procesos más relevantes, las asignaciones de los riesgos más relevantes y su evaluación mediante la utilización de indicadores. A continuación, se presenta las fases y aspectos que se deben considerar para el diseño de los mapas mencionados.

Figura 20

Diseño de un Mapa de Aseguramiento



Nota. Adaptado de *Prácticas de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos, 2022. España.

El mapa de aseguramiento permite identificar las actividades donde se encuentran aquellos riesgos correspondientes a las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y control interno. El mapa tiene como objetivo identificar las causas de los riesgos y proponer acciones, que se someterá a evaluación por parte de las personas que, dentro de la organización, son propietarias y administradoras para que, de acuerdo con los riesgos, tengan la posibilidad de tomar decisiones. A continuación, el modelo de uno de un mapa de aseguramiento:

Figura 21

Esquema de un Mapa de Aseguramiento

Categoría de Riesgos	RIESGO		2ª LÍNEA DE DEFENSA								3ª LÍNEA DE DEFENSA
	Nombre	Descripción	Control Interno	Control Información Financiera	Seguridad de la Información	Seguridad física de activos	Cumplimiento Normativo	Gestión de riesgos	Sistema integral de gestión	RSC y reputación corporativa	Auditoría Interna
Estratégicos											
Operacionales											
Cumplimiento y regulatorios											
Información financiera y mercados											

Con diferentes colores, se marcaría en la celda que cruza riesgo con función que realiza el aseguramiento, el nivel de aseguramiento proporcionado, indicando asimismo cuál es la actividad que proporciona ese aseguramiento

Nota. Adaptado de *Prácticas de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos, 2022. España.

Etapa de Comunicación de Resultados de la Intervención

Esta fase consiste en la preparación de informes técnicos que son elaborados para la dirección de las PYMES . Estos informes recogen los hallazgos significativos y relevantes, los riesgos críticos que han sido detectados, las recomendaciones para las medidas correctivas a tomar y una evaluación respecto al nivel de madurez en Gobernanza, Riesgos y Cumplimiento (GRC) , además, se muestran gráficos, mapas y evidencias que incrementan la transparencia y que fomentan una mayor comprensión de los resultados obtenidos.

Etapa de Supervisión Continua

Desplegarán procedimientos para comprobar el cumplimiento de las recomendaciones, para evaluar el grado de eficacia. De este modo, la fase que corresponde cierra el ciclo de aseguramiento y genera información importante para la planificación de futuras autoevaluaciones.

Validación de la Propuesta con un Caso de Aplicación

La puesta en práctica de la propuesta metodológica en el ámbito logístico facilitó la posibilidad de comprobar su adecuación a la realidad, donde concurren diversos riesgos operativos, deficiencias en los mecanismos de control y deficitarias capacidades de gobernanza. La evaluación de riesgos, la elaboración de mapas de aseguramiento y la definición de indicadores de seguimiento facilitaron una actuación holística orientada a la mejora continua del área logística. Los resultados, son elocuentes en el sentido de que la propuesta metodológica no solo es aplicable, sino que también es flexible y efectiva para robustecer las prácticas de gestión de riesgos y control.

Descripción de los Eventos de Riesgos

Caso R1: Demoras en despachos al puerto.

La empresa presenta atrasos frecuentes en el despacho de contenedores al puerto de embarque, lo que ha ocasionado pérdida de turnos de carga, penalidades contractuales con clientes internacionales y costos logísticos adicionales.

Caso R2: Errores en la documentación de exportación.

Durante la revisión de embarques, se detectó que múltiples documentos de exportación (facturas, certificados fitosanitarios, BL, etc.) presentaban errores, lo que generó rechazos de carga en puertos internacionales y sanciones aduaneras.

Caso R3: Daño de fruta durante el transporte.

Una parte significativa de la fruta llega dañada al puerto debido a fallas en la refrigeración o en el manejo de carga. Esto genera reclamos de clientes, rebajas en el precio de venta y pérdidas económicas.

Valoración de Riesgos

Tabla 8

Matriz de Valoración de Riesgo y Control

Código	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Inherente	Control Existente	Evaluación del Control	Riesgo Residual
R1	Demoras crónicas en despachos al puerto	Alto	Alta	Crítico	Gobierno débil	INEFECTIVO	Alto
R2	Errores en documentación de exportación	Alto	Moderada	Alto	Revisión manual esporádica	IMPLEMENTADO PARCIALMENTE	Moderado
R3	Daño de fruta durante transporte	Moderado	Alta	Alto	Sin checklist ni tecnología	NO IMPLEMENTADO	Moderado

Tabla 9*Matriz de Aseguramiento*

Código	Plan de Acción	Responsable	Indicador de Seguimiento	Frecuencia de Medición	Estatus Actual
R1	Formalizar Comité de Logística y definir KPI de despacho	Gerente Logístico	% de cumplimiento de horarios de despacho	Mensual	En Progreso
R2	Implementar revisión documental automatizada y capacitar al personal	Jefe de Comercio Exterior	% de documentos sin errores en exportación	Trimestral	En Implementación
R3	Instalar sensores IoT y establecer checklist de inspección previa	Coordinador de Transporte	% de cargas sin daño en fruta por mal transporte	Mensual	En Implementación

Plan de Supervisión Continua

Monitorear de manera continua la efectividad de las acciones implementadas para mitigar los riesgos logísticos identificados, evaluar el desempeño de los controles internos y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos del negocio.

Tabla 10*Plan de Supervisión Continua*

Código	Actividad Supervisada	Indicador de Seguimiento	Frecuencia	Herramienta de Verificación	Responsable	Criterio de Cumplimiento
R1	Tiempos de despacho puerto	de % al cumplimiento de horarios	Mensual	Registro logístico / Sistema de turnos	Auditoría	≥ 90% cumplimiento sostenido
R2	Errores de documentación de exportación	en % de documentos sin errores	Trimestral	Revisión de expedientes aduaneros	Auditoría	≥ 98% exactitud documental
R3	Condiciones de transporte y refrigeración	de % de cargas sin daño de fruta	Mensual	Sensores IoT / Checklists firmados	Auditoría	≥ 95% cargas en buen estado al arribo

Conclusiones

Se fundamentó de forma teórica, conceptual, referencial y legal que la aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 en la gestión logística de las PYMES del sector bananero del cantón Quevedo requiere un marco sostenible de administración de riesgos, control interno y autoevaluación, lo cual se soporta en teorías como la del Cambio y la del Riesgo. Dicho marco, complementado con estándares internacionales y la norma ecuatoriana vigente, constituye una base sólida para mejorar los procesos logísticos y promover una cultura de prevención de riesgo y de control.

Se concluye que las PYMES al tener un nivel de madurez bajo a mediano en sus prácticas de gestión de riesgo y control, se arriesgan a experimentar eventos no deseados que repercuten en la gestión logística, como ser : (a) demoras crónicas en los despachos hacia el puerto, provocando la pérdida de turnos, penalizaciones contractuales y costos logísticos extraordinarios ; (b) errores en la documentación de exportación, que originan rechazos de carga en el puerto de destino , y eventualmente multas por parte de las aduanas ; y (c) daños en la fruta durante el transporte, provocando reclamaciones de clientes, disminución del precio de venta y pérdida de ingresos eventualmente , entre otros.

Se identificaron los retos que obstaculizan la autoevaluación tanto de las prácticas de administración de riesgos como de la selección de los controles, los cuales son la ausencia de estándares en procedimientos, la inexistencia de indicadores, la escasa capacitación técnica, el uso restringido de las herramientas para hacerlo y una cultura organizativa que es en su mayoría es reactiva, las cuales inciden negativamente en la consistencia de la toma de decisiones y la sostenibilidad de las medidas correctivas.

Se planteó una propuesta metodológica estructurada en cuatro fases integradas que permiten alinear la gestión logística con la Norma Global 9.1, las cuales son: (a) planificación, que se enfoca la comprensión de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, (b) ejecución, en la que se analiza y valora los riesgos,) incluyendo la preparación de mapas de gestión y aseguramiento, (c) comunicación de resultados, con la elaboración de informes técnicos con hallazgos, riesgos críticos y

recomendaciones, y (d) supervisión continua, en la que se verifican los cumplimiento y eficacia de las medidas tomadas.

Recomendaciones

Se recomienda a las PYMES del sector bananero del cantón Quevedo la incorporación de la propuesta metodológica como un modelo de intervención basado en los principios y marco de acción de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1, desarrollada en cuatro fases: (a) planificación, (b) ejecución, (c) comunicación de resultados y (d) supervisión continua. Esto permitirá su adopción como buena práctica para fortalecer la gestión logística con un enfoque de prevención y mitigación de riesgos críticos.

Se recomienda que, además de implementar la propuesta metodológica, las PYMES bananeras promuevan una cultura organizacional orientada a la gestión proactiva de riesgos logísticos. Para ello, se sugiere ejecutar acciones como: (a) instaurar una cultura de prevención de riesgos en toda la cadena logística, (b) definir y documentar políticas internas de gestión de riesgos y control, (c) aplicar acciones correctivas oportunas ante la detección de debilidades, y (d) reforzar la capacitación continua en control interno y de gestión de riesgos.

Se recomienda que, en revisiones futuras, las PYMES bananeras prioricen el seguimiento y tratamiento de los riesgos actualmente identificados en la investigación, asegurando que los planes de acción incluyan medidas tecnológicas, procedimientos estandarizados y responsables claramente asignados.

Se recomienda a nivel académico el desarrollo de nuevas investigaciones orientadas a: (a) evaluar la efectividad de la digitalización y automatización documental en la reducción de riesgos logísticos, (b) diseñar modelos predictivos que anticipen fallos en la gestión logística de las PYMES bananera, y (c) replicar el esquema de la presente propuesta metodológica en otros sectores agroexportadores, con el fin de aportar soluciones aplicables a sus particularidades y mejorar sus prácticas internas.

Referencias

- Alvarado, S. (2022). Propuesta metodológica para aplicación de la NIA 315 como práctica de evaluación del control interno en la gestión contable de PYMES del sector bananero de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Alzate, A., & Betancur, V. (2020). La Gestión del Cambio como Mecanismo de Aseguramiento y Mejora de los Procesos. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Ames, A. (2021). Teoría del Cambio. 10 pasos para diseñar proyectos de innovación social de alto impacto. Perú: Escuela de Gestión Pública de la Universidad del.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2006). Auditoría. Un Enfoque Integral. México: Pearson Educación.
- Asociación de Exportadores de Banano AEBE. (2021). Guía Culinaria del Banano (Primera ed.). Guayaquil, Ecuador: Asociación de Exportadores de Banano AEBE.
- Association of Certified Fraud Examiners. (2024). Report to the Nations: 2024 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. Association of Certified Fraud Examiners. Obtenido de <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2024/>
- Bergaz, A., Casares, I., Ignacio, J., Gancedo, M., Lianes, D., Losada, M., & Sánchez, M. (2021). Auditoría Interna y gestión de riesgos. Madrid, España: Instituto de Auditores Internos de España.
- Carreño, A. (2017). Cadena de Suministro y Logística. Editorial PUCP.
- Chávez, A., & Tamayo, M. (2022). Propuesta metodológica para mitigar riesgos en las liquidaciones del proceso de carga en las compañías PYMES de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Cornelius, T., & Kuykendall, A. (2024). Guía del Profesional en Gestión de Riesgos. Compliance Forge, LLC.
- Corporación Financiera Nacional B.P. (2024). Ficha Sectorial Banano. Ecuador: CFN.
- Corte Constitucional. (2021). Constitución de la República del Ecuador. Ecuador: Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008.

- Cunalata, K., Oña, B., & Medina, A. (2025). Control interno y su incidencia en la toma de decisiones en una agrícola del cantón la Maná. Cotopaxi, Ecuador: Journal of Economic and Social Science Research. Volumen 5. Número 1.
- Diz, E. (2022). Gerencia de riesgo empresarial. Colombia: Ediciones de la U.
- Estupiñán, R. (2021). Control Interno y Fraude. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. (2021). Control interno y fraudes.: Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Colombia: Ecoe Ediciones.
- European Food Safety Authority. (2021). Scientific opinion on the import of Musa fruits as a pathway for the entry of non-EU Tephritidae into the EU territory. Europa: EFSA Panel on Plant Health.
- Garzón, A., & Vega, C. (2023). Diseño de un sistema de gestión de riesgo basado en la norma ISO 31000:2018, para actividades del proceso de exportación de banano en las empresas exportadoras de Ecuador. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Gillian, L. (2012). Riesgo de Fraude. Nueva York: Instituto Americano de Contadores Públicos.
- Guerrero, A., Jurado, A., Córdova, G., & Rodríguez, D. (2018). Incertidumbre en la Gestión del Riesgo. Colombia: Universidad de Nariño.
- Honorable Congreso Nacional y La Comisión de Legislación y Codificación. (2023). Ley de Compañías. Ecuador: Registro Oficial 312, Reformado el 15 de marzo de 2023. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley_Compa%C3%B1as.pdf
- Martelo, B., Hernández, M., & Blanco, W. (2019). El Control Interno como Estrategia para el Desarrollo del Sistema de Inventario en el Sector Bananero. Santa Martha, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Martinez, Y. (2019). Teoría de Cambio. Una guía para gerentes de programas. Guatemala: DPro and their symbols are trademarks of PM4NGOs. .
- Mejía, J., & Aguilar, C. (2022). El Modelo de Marco Lógico y la Teoría del Cambio: Bases para la Planeación Estratégica de la Innovación con Impacto Social en un Centro Público de Investigación de México. México: Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco .

- Mejía, R. (2020). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial II*. Colombia: Editorial EAFIT.
- Melgar, M. (2022). *La teoría de cambio una estrategia para la transformación social: estudio de caso mujeres de comunidades rurales de Langué, Valle, Honduras*. Honduras: Universidad Nacional Autónoma de Honduras. doi:<https://doi.org/10.5377/pdac.v18i1.15031>
- Mir, S. (1999). *La Importancia del Riesgo en la Sociedad Moderna: La Sociedad del Riesgo*. *Revista Medio Ambiente Tecnología y Cultura* No. 24.
- Moncada, C. (2023). *Gestión de la cadena de suministro. Planeación, operación y proyecto*. Ediciones de la U.
- Mora, L. (2016). *Gestión logística integral : las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Motoche, M., Garzón, V., Carvajal, H., & Quezada, J. (2021). *Análisis de la Participación del Banano en las Exportaciones Agropecuarias del Ecuador Periodo 2015-2019*. Ecuador: *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2), 82-89.
- Oswaldo, N. (2024). *Práctica de Liderazgo que un Director Novel debe Promover para Desarrollar una Cultura de Liderazgo Distribuido*. Chile: Universidad del Desarrollo.
- Panez, B., & Castellón, K. (2024). *El control interno y la gestión logística de las empresas ferreteras del distrito de El Tambo, Perú – 2021*. Huancayo, Perú: Universidad Continental.
- Poveda, D., & Rodríguez, M. (2023). *Blindaje Competitivo: Cómo la Gestión de Riesgos en el Sector Bananero Ecuatoriano Impulsa el Liderazgo Global*. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Ecuador.
- Poveda, G., Cabrera, C., Carrera, J., & Sambonino, B. (2021). *Afectación a las exportaciones de banano ecuatoriano a causa de la pandemia por el covid 19*. Miami: *South Florida Journal of Development*, Miami, v.2, n.2, p. 3200-3212 apr./jun. 2021. ISSN 2675-5459.
- Retolaza, I. (2010). *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala: Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo.

- Rodríguez, G., & Vega, V. (2017). *Administración de Riesgos*. Ambato, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Serrano, P., Señalín, L., & Vega, F. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Machala, Ecuador: Revista Espacios* Vol. 39 (N.º 03).
- Silvera, R. (2021). *Logística 2100. Gestión y operaciones en la cadena de suministro*. Colombia: Ediciones de la U.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*. Ecuador: Resolución No. SCVS-][NC-DNCDN-2020-0013. Obtenido de https://www.fielweb.com/App_Themes/InformacionInteres/SCVS-INC-DNCDN-2020-0013NEGC.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2025). *Directorio de compañías*. Quito, Ecuador: Supercias. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/sector_societario.html
- Tacuri, G., & López, C. (2021). Riesgo financiero en las pequeñas y medianas empresas en época de pandemia. Caso: ASOPROTEXAPRO. Santa Ana de Coro, Venezuela: *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. Año VII. Vol. VII. N.º2. Edición Especial II. 2021.
- Talib, S., Lei, S., Akram, T., & Jamal, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- The IAI Global. (2020). *El Modelo de las Tres Líneas: una herramienta importante para el éxito de toda organización*. The IAI.
- The Institute of Internal Auditors. (2024). *Normas Globales de Auditoría Interna*. España: Instituto de Auditores Internos de España y la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos.
- Triviño, G. (2024). *Industria del banano en la región Andina enfrenta desafíos geopolíticos, ambientales y sociales*. Ecuador: Deloitte & Touche Ecuador.

Wainstein, M. (2003). La corrupción y la actividad del contador público. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v9_n17_01.pdf



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo , Hernández Rendon, Ramón Joel, con C.C: 1204425126, autor del trabajo de titulación: *Propuesta Metodológica para Aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 en la Gestión Logística de PYMES del sector Bananero del Cantón Quevedo* previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 4 de septiembre del 2025

f.

Hernández Rendon Ramón Joel

C.C: 1204425126



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta Metodológica para Aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 en la Gestión Logística de PYMES del sector Bananero del Cantón Quevedo		
AUTOR(ES)	Hernández Rendon Ramón Joel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	CPA. Saltos Wiesner, Lenin Danny. Mgs Ing. Barberán Arboleda, Rubén Patricio. Ph. D.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	4 de septiembre de 2025	No. DE PÁGINAS:	91
ÁREAS TEMÁTICAS:	Contabilidad y Auditoría		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Norma Global de Auditoría Interna 9.1; gestión logística; administración de riesgos; control interno; sector bananero		

El estudio tuvo como objetivo diseñar una propuesta metodológica para la aplicación de la Norma Global de Auditoría Interna 9.1 en la gestión logística de PYMES del sector bananero del cantón Quevedo, con el fin de fortalecer la administración de riesgos y el control interno. Para dicho fin se utilizó un diseño observacional, transversal y prospectivo, con enfoque cualitativo y tipo de investigación concluyente descriptiva. La población incluyó PYMES bananeras locales, seleccionando a gerentes y responsables logísticos mediante muestreo por conveniencia. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas estructuradas validadas por expertos. Los resultados muestran que las PYMES mantienen un nivel de madurez bajo a medio en gestión de riesgos y control, con controles mayormente empíricos, ausencia de estandarización y escaso uso de herramientas digitales. Se identificaron riesgos operativos, como: (a) demoras en despachos, (b) errores documentales, (c) daños en la fruta durante el transporte, entre otras. En base a lo expuesto, se propuso una propuesta metodológica plantea cuatro fases: (a) planificación, enfocada en comprender procesos de gobierno, gestión de riesgos y control; (b) ejecución, con análisis, valoración y mapas de aseguramiento; (c) comunicación de resultados, mediante informes técnicos con hallazgos y recomendaciones; y (d) supervisión continua, para evaluar cumplimiento y eficacia de las medidas. Esto con el fin de permitir la adaptación de la propuesta al contexto de las PYMES bananeras del cantón Quevedo, por lo tanto, se recomienda su adopción como buena práctica para mitigar riesgos críticos, integrar la autoevaluación y fortalecer la gobernanza logística, promoviendo su replicación en otros sectores productivos.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-993972425	E-mail: ramon.hernandez@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Bernabé Argandoña, Lorena Carolina	
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext.1635	
	E-mail: lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	